

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

# YRITYKSEN SIDOSRYHMÄSUHTEIDEN JÄNNITTEIDEN OSATEKIJÄT

Markkinointi  
Pro gradu -tutkielma  
Kesäkuu 2016  
Ohjaaja: Hannu Kuusela

Pekka Hyvönen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, markkinointi

Tekijä:

HYVÖNEN, PEKKA

Tutkielman nimi:

Yrityksen sidosryhmäsuhteiden jännitteiden osatekijät

Pro gradu -tutkielma:

86 sivua, 1 liitesivu

Aika:

Kesäkuu 2016

Avainsanat:

sidosryhmä, sidosryhmäsuhteet, jännitteet

---

Yritykset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa erilaisten sidosryhmien kanssa. Sidosryhmien tarpeet ja toiveet voivat olla keskenään hyvinkin erilaisia, eivätkä yrityksen ja sen sidosryhmien näkemykset esimerkiksi yrityksen tavoitteiden suhteen ole välttämättä yhteneväiset. Jännittyneisyys ja konfliktit ovatkin luonnollinen osa sidosryhmäsuhteita. Vaikka sidosryhmäsuhteiden jännittyneisyys on tunnistettu aiemmassa kirjallisuudessa, ovat jännitteiden taustalla vaikuttavat seikat jääneet vähäisemmälle huomiolle.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on eritellä sidosryhmäsuhteiden jännitteiden osatekijöitä. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat sidosryhmäsuhteiden jännitteiden muodostumiseen. Tarkastelussa ovat sidosryhmäsuhteet yrityksen ja sen eri sidosryhmien välillä. Tutkimuksessa kartoitetaan myös yrityksen käytettävissä olevia keinoja jännitteiden ehkäisemiseksi.

Tutkimus toteutettiin intensiivisenä case-tutkimuksena. Tapausyritykseksi valittiin pohjoissuomalainen vesivoimayhtiö Kemijoki Oy, jonka sidosryhmäsuhteiden analyysi muodosti tutkimuksen empirian. Tutkimus toteutettiin monimetodisena kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa yhdistettiin sisällönanalyysi, havainnointi ja puolistrukturoitu haastattelu. Pohjoissuomalaisesta sanomalehdestä Lapin Kansasta kerättiin yhteensä 167 lehtiartikkelia, jotka sivusivat tapausyrityksen ja sen sidosryhmien välisiä suhteita. Tätä media-aineistoa käsiteltiin sisällönanalyysin keinoin. Tutkija osallistui tapausyrityksen tiloissa järjestettyyn sidosryhmiä käsitelleeseen työpajatilaisuuteen, jossa tutkija havainnoi tapausyrityksen edustajien välisiä keskusteluja ja toimintaa. Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa tutkimusaineistoa täydennettiin tapausyrityksen ylimpään johtoon kuuluvan henkilön haastattelulla.

Sidosryhmäsuhteiden keskeisimmiksi jännittyneisyyden osatekijöiksi nousivat epäluottamus, epäoikeudenmukaisuus ja viestintäongelmat. Nämä kolme tekijää tunnistettiin ensisijaisesti empiirisessä aineistossa keskenään vuorovaikutuksessa oleviksi tekijöiksi. Jännitteiden havaittiin olevan dynaaminen, kontekstisidonnainen ilmiö, jolla on aika- ja arvoulottuvuuksia.

Yrityksen käytössä oleviksi keinoiksi jännitteiden ehkäisemiseksi tunnistettiin pääasiassa erilaiset viestinnälliset keinot. Empaattisuus, avoimuus ja rehellisyys viestinnässä korostuivat tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden ohella keskeisiksi jännitteitä ehkäiseviksi tekijöiksi. Aineistolähtöisen tutkimuksen keskeinen kontribuutio piilee edellä mainittujen liikkeenjohdollisten johtopäätösten ohella sen metodologisessa monimuotoisuudessa.

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>6</b>
1.1	Jännitteiden värittämät sidosryhmäsuhteet.....	6
1.2	Ongelman asettelu ja tutkimuksen tarkoitus .....	8
1.3	Keskeiset rajaukset .....	9
1.4	Tutkielman rakenne .....	11
<b>2</b>	<b>SIDOSRYHMÄT YRITYKSEN TOIMINNASSA .....</b>	<b>13</b>
2.1	Katsaus sidosryhmäteoriaan .....	13
2.1.1	Sidosryhmän eri määritelmät .....	14
2.1.2	Sidosryhmäteorian keskeiset piirteet.....	16
2.1.3	Sidosryhmäteoria johtamisen kirjallisuudessa .....	18
2.1.4	Sidosryhmäteoria markkinoinnin kirjallisuudessa .....	19
2.1.5	Sidosryhmät ja vastuullinen liiketoiminta.....	20
2.2	Sidosryhmäsuhteiden jännitteet ja niiden osatekijät .....	22
2.2.1	Luottamus.....	24
2.2.2	Oikeudenmukaisuus .....	25
2.2.3	Sidosryhmien valta, legitimitetti ja kiireellisyys .....	27
2.2.4	Verkottuneet sidosryhmät .....	28
<b>3</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....</b>	<b>31</b>
3.1	Tutkimusfilosofia .....	31
3.2	Tutkimusstrategia .....	32
3.3	Tutkimusaineiston keruu ja luonti .....	34
3.3.1	Laadullinen tapaustutkimus – Case Kemijoki Oy.....	35
3.3.2	Media-aineisto.....	36
3.3.3	Sisällönanalyysi.....	37
3.3.4	Havainnointi .....	39
3.3.5	Puolistrukturoitu haastattelu.....	41
<b>4</b>	<b>TAPAUSTUTKIMUS JÄNNITTYNEISTÄ SIDOSRYHMÄ- SUHTEISTA .....</b>	<b>43</b>
4.1	Kemijoki Oy Lapin Kansan sivuilla vuosina 2010–2015 .....	43
4.1.1	Aineistossa esiintyvät sidosryhmät .....	44
4.1.2	Tekstien kirjoittajien roolit.....	46
4.1.3	Tekstien aiheet .....	47
4.2	Jännitteiden ilmeneminen Kemijoki Oy:n sidosryhmäsuhteissa.....	48
4.2.1	Epäluottamus .....	49
4.2.2	Epäoikeudenmukaisuus ja valtasuhteet .....	53
4.2.3	Viestintäongelmat .....	58
4.2.4	Sidosryhmien verkottuneisuus .....	61
4.2.5	Arvoulottuvuus.....	63
4.2.6	Aikaulottuvuus .....	64
4.3	Synteesi sidosryhmäsuhteiden jännitteiden osatekijöistä ja keinoista jännitteiden ehkäisemiseksi.....	66
<b>5</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>69</b>
5.1	Yhteenvedo tutkimuksen toteutuksesta.....	69

5.2	Keskeiset johtopäätökset ja liikkeenjohdolliset sovellukset .....	69
5.3	Tutkimuksen laadun arviointi ja kritiikki .....	72
5.4	Tutkimuksen kontribuutio .....	76
5.5	Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	79
<b>LÄHTEET .....</b>		<b>81</b>
<b>LIITTEET .....</b>		<b>87</b>
LIITE 1: Puolistrukturoidun haastattelun kysymysrunko.....		87

## TAULUKOT

Taulukko 1. Sidosryhmän eri määritelmiä kirjallisuudessa .....	15
Taulukko 2. Erinomaisen laadullisen tutkimuksen kahdeksan kriteeriä (mukaillen Tracy 2010, 840).....	73

## KUVIOT

Kuvio 1. Organisaatio ja sen keskeiset sidosryhmät (mukaillen Harrison & St. John 1998) .....	7
Kuvio 2. Tutkielman rakenne ja tutkimuskysymysten vastausten jakautuminen tutkielman lukuihin.....	11
Kuvio 3. Sidosryhmäteorian kolme näkökulmaa (Donaldson & Preston 1995, 74) .....	17
Kuvio 4. Media-aineiston tekstilajit .....	43
Kuvio 5. Media-aineistossa esiintyvät sidosryhmät .....	44
Kuvio 6. Media-aineiston tekstien kirjoittajien roolit .....	46
Kuvio 7. Media-aineiston tekstien aihepiirit .....	47
Kuvio 8. Media-aineiston tekstien sävyt .....	49
Kuvio 9. Jännitteiden osatekijät yrityksen sidosryhmäsuhteissa.....	67
Kuvio 10. Tutkimuksen asettuminen kontribuutiojatkumoon (mukaillen Ladik & Stewart 2008, 163).....	78

# 1 JOHDANTO

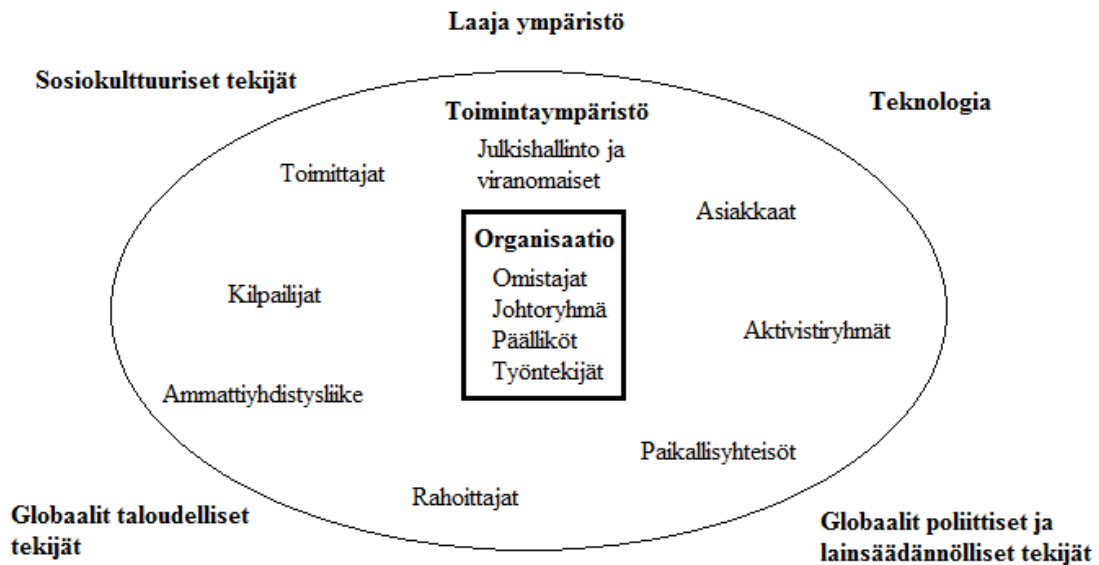
## 1.1 Jännitteiden värittämät sidosryhmäsuhteet

Sidosryhmän käsite on juurtunut osaksi johtamisen keskeistä sanastoa. Kahden viime vuosikymmenen aikana kirjallisuudessa on viitattu sidosryhmiin käytännössä silloin, kun tutkimuksen kohteena on ollut yrityksen ulkoinen toimintaympäristö. Sidosryhmän käsite esiintyy kirjallisuudessa taajaan myös siksi, että käsitelmäärittely elää jatkuvasti, ja koska sidosryhmäteoriaa sekä kehitetään että kritisoidaan hyvin paljon (Pajunen 2010, 27).

Vaikka sidosryhmien merkitys liiketoiminnassa on tunnistettu, ei akateemisessa keskustelussa vallitse konsensusta siitä, mitä sidosryhmäteorialla todellisuudessa tarkoitetaan. Sidosryhmän käsite ei ole yksiselitteisesti määritelty edes akateemisessa mielessä, vaan vuosien saatossa useita eri määritelmiä on esitetty viralliseksi määritelmäksi. Sidosryhmiä ja sidosryhmäsuhteita on tulkittu niin monesta eri näkökulmasta, että yhtenäisen teorian luonti on ollut vaikeaa (Harrison & Wicks 2013, 97).

Sidosryhmiksi voidaan luokitella kaikki ne tahot, jotka ovat suorassa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa tai joihin yrityksen toimet välittömästi tai välillisesti vaikuttavat (Mainardes ym. 2011, 228–229). Kuviossa 1 on esitelty Harrisonin ja St. Johnin (1998) näkemys yrityksen keskeisistä sidosryhmistä sekä ympäristöistä, joiden piirissä yritys toimii. Keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa olevilla osapuolilla on kullakin omat intressinsä, jotka määrittävät heidän toimintaansa. Yrityksellä on usein intressinä tavoitella taloudellista tuloksekkuutta, asiakkaat haluavat yritykseltä tarpeitaan tyydyttäviä tuotteita ja palveluita, ja viranomaiset valvovat, että kaikki tämä tapahtuu lakia noudattaen. Voittoa tavoittelevan yrityksen intresseissä ei välttämättä ole tuottaa arvoa jokaiselle sidosryhmälle, vaan se saattaa keskittää resurssinsa kaikkein tärkeimmäksi kokemansa sidosryhmän palvelemiseksi. Yrityksen kanssa välillisesti tekemisissä olevat tahot saattavat jäädä tällaisessa vaihdannassa sivurooliin, ja tällöin heidän intressiensä toteutuminen ei ole itsestään selvää. Toisinaan osapuolten intressit

voivat erota toisistaan vain lievästi, kun taas toisinaan mielipide-erot voivat kärjistyä konflikteiksi.



Kuvio 1. Organisaatio ja sen keskeiset sidosryhmät (mukaillen Harrison & St. John 1998)

Lapissa sijaitseva Kemijärvi on Suomen säännöstellyin järvi. Tehokas säännöstely mahdollistaa vesistön valjastamisen energiatuotannon tarpeisiin, ja samalla vesistöä sääntelemällä voidaan ennaltaehkäistä merkittäviä tulvavahinkoja. Samalla lähiympäristö kärsii säännöstelystä: järven rannikkoalueiden kasvillisuus on harventunut, useat eläinlajit ovat kadonneet ympäristöstä ja joidenkin kalalajien elinolosuhteet ovat huonontuneet. Ongelmat koskevat myös järvalueen virkistyskäyttöä, sillä vaikka kesäaikaan tasaiseksi säännöstelty vedenkorkeus suosii kesäajan virkistyskäyttöä, on säännöstely rajoittanut mahdollisuuksia kalastukseen ja moottorikelkkailuun (Väntänen & Marttunen 2005, 284).

Kivihiilikerrostumasta saatavan metaanikaasun louhinta on eräs luonnonvara-alan kiistellyimmistä aiheista Yhdysvalloissa, Kanadassa, Kiinassa, Intiassa ja Australiassa (Hamawand ym. 2013, 551). Louhintamenetelmien ympäristövaikutukset muun muassa pohjaveden suhteen ovat herättäneet huolta eri sidosryhmissä (Mercer 2016; Australian Government, Department of Health 2016). Perinteisesti maanviljelijöiden ja luonnonsuojelijoiden on mielipide-erojensa vuoksi käsitetty kuuluvan ympäristöasioissa vastakkaisiin leireihin (Colvin ym. 2013, 392), mutta kivihiilikerrostuman metaanikaasun tapauksessa kaivostoiminnan merkittävät ympäristövahingot ja haittavaikutukset

asutuksen ja maanomistuksien kannalta ovat Australian median mukaan ajaneet maanviljelijät, luonnonsuojelijat ja paikallisyhteisöt vastustamaan kaivosyhtiöitä yhtenä rintamana (Lloyd ym. 2013).

Yritykset kohtaavat toiminnassaan jatkuvasti kahden edellisen esimerkkitalanteen kaltaisia haasteita ollessaan samanaikaisesti vuorovaikutuksessa intresseiltään eroavien sidosryhmien kanssa. Sosiaalisissa suhteissa konfliktit ja mielipide-erojen aiheuttamat pattitilanteet ovat välttämättömiä (Abma 2000, 199), ja tämä pätee myös yrityksen ja sen sidosryhmien välisiin suhteisiin. Kaksi edellistä tapausta ovat esimerkki lukemattomista erilaisista konfliktitalanteista, joihin yritykset voivat toiminnassaan törmätä.

## **1.2 Ongelman asettelu ja tutkimuksen tarkoitus**

Tämän tutkimuksen kohteina ovat sidosryhmäsuhteissa esiintyvät jännitteet ja niiden osatekijät. Tutkimuksessa eritellään niitä sidosryhmäsuhteiden tekijöitä, jotka todennäköisesti aiheuttavat suhteiden jännittyneisyyttä. Tarkastelussa ovat siis sidosryhmäsuhteisiin kielteisesti vaikuttavat tekijät. Sidosryhmäteoreettisessa keskustelussa jännitteiden olemassaolo ja sidosryhmien eroavat intressit ja näkemykset on kirjallisuudessa tunnistettu (mm. Freeman 1984, 2010), mutta jännitteiden osatekijät ovat jääneet vähäisemmälle huomiolle. Jännitteiden merkittävän roolin huomioon ottaen onkin perusteltua luoda tiivistetty kuvaus näistä osatekijöistä.

Sidosryhmäsuhteissa esiintyviä jännitteitä lähestytään sekä sidosryhmän että yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on paitsi ymmärtää syitä jännitteiden taustalla, myös eritellä niitä keinoja, joita yrityksellä on käytettävissä jännittyneisyyden ehkäisemiseksi. Pääpaino tutkimuksessa on jännitteen syiden erittelyssä, mutta ilmiön ymmärtämisen tueksi tutkimukseen on valittu myös rajallinen yrityksen johdon näkökulma. Tutkimusongelmaa tarkennetaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Mitkä tekijät voivat aiheuttaa jännitteitä yrityksen sidosryhmäsuhteisiin?
2. Miten jännitteiden muodostumista voidaan ehkäistä?



Vastausta tutkimuskysymyksiin pohjustetaan tutkimuksen teorialuvussa, jossa luodaan pääasiallisesti sidosryhmäteoreettisen kirjallisuuden pohjalta teoreettinen viitekehys, jossa on kiteytetty keskeisimmät syyt jännitteiden taustalla. Kirjallisuudesta tehdään lisäksi poimintoja niistä keinoista, joita yrityksen on sidosryhmäsuhteiden jännitteiden ehkäisemiseksi mahdollista käyttää. Keinoja jännitteiden ehkäisemiseen tarkastellaan tarkemmin tutkimuksen empiirisessä osiossa. Aiempaa tutkimustietoa sovelletaan empiiriseen tutkimusaineistoon, jolloin teoreettinen viitekehys ja aineiston analyysi yhdistämällä hahmotetaan vastaukset tutkimuskysymyksiin ja luodaan kokonaiskuva tutkimusilmiöstä.

Ilmiölähtöinen tutkimus on toteutettu monimetodisena intensiivisenä case-tutkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa ja ymmärtää jännitteiden osatekijöiden merkitys sidosryhmäteoreettisessa viitekehyksessä, joten tutkimustapa perustuu kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen. Laadullinen lähestymistapa mahdollistaa ymmärryksen saavuttamisen sidosryhmäsuhteiden jännitteiden pohjimmallisista piirteistä, mihin ei määrällisellä tutkimuksella olisi pystytty.

Merkittävin osa tutkimuksen empiirisestä aineistosta muodostuu media-aineistosta, jota on analysoitu sisällönanalyysin keinoin. Media-aineiston pohjalta on tehty havaintoja jännittyneistä sidosryhmäsuhteista, ja näistä havainnoista on tiivistetty keskeisiksi jännitteiden syiksi koetut tekijät. Laadullisen media-aineiston sisällönanalyysin ohella tutkimusmetodeina on käytetty havainnointia ja puolistrukturoitua haastattelua, jotka tuovat tärkeitä näkökulmia tutkimusaineistoon. Aihetta ei ole aiemmin lähestytty tämän tutkimuksen kaltaisella monimetodisella tutkimusotteella, mikä toisaalta asettaa tutkimukselle metodologisen haasteen, mutta myös mahdollistaa laajan ja tiheän kuvauksen muodostamisen tutkimusilmiöstä.

### **1.3 Keskeiset rajaukset**

Sidosryhmäsuhteita tarkastellaan tässä tutkimuksessa yrityksen ja sen sidosryhmän välillä. Sidosryhmien keskinäiset konfliktit ovat yleinen tutkimusaihe (Carney ym. 2010, 484), mutta tämä näkökulma on rajattu tutkimuksesta pois, sillä tutkimuksen laajuuden

huomioon ottaen yrityksen ja sidosryhmän välisen suhteen analysointi on ilmiönä kyllin laaja.

Sidosryhmäksi määritellään tämän tutkimuksen kontekstissa Freemanin (1984) laveaa määritelmää mukaillen kaikki ne tahot, joihin yritys toiminnallaan välittömästi tai välillisesti vaikuttaa, tai jotka vastaavasti voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Tutkimuksessa on tunnistettu ja luokiteltu tapausyrityksen eri sidosryhmät, mutta analyysin kohteena eivät ole yksittäiset ryhmät, vaan suhteet yrityksen ja sen eri sidosryhmien välillä. Buchholzin ym. (2005) ja Mitchellin ym. (1997) näkemyksiä mukaillen analyysin keskiössä ovat nimenomaan sidosryhmäsuhteet ja sidosryhmäsuhteiden jännittyneisyyteen vaikuttavat tekijät.

Sidosryhmäsuhteiden jännitteiden ollessa tutkimuksen fokuksessa on huomioitava, että sidosryhmän luonne ja rakenne vaikuttavat siihen, millaisessa kanssakäymisessä yritys on sidosryhmänsä kanssa. Primääristen sidosryhmien kanssa yritykset ovat suorassa vuorovaikutuksessa, mikä osaltaan voi mahdollistaa suoran vuoropuhelun yrityksen ja sidosryhmän välillä. Sekundääristen sidosryhmien tapauksessa näin ei välttämättä ole. Tämän tutkimuksen kontekstissa ei kuitenkaan ole relevanttia tehdä tällaista jaottelua primäärisiin ja sekundäärisiin ryhmiin, sillä sidosryhmäsuhteiden jännitteitä voidaan analysoida riippumatta siitä, kuinka suorassa vuorovaikutuksessa sidosryhmät ovat yrityksen kanssa. Sidosryhmien eri lähtökohdat ja vuorovaikutusmahdollisuudet kuitenkin huomioidaan varsinaisessa analyysissä.

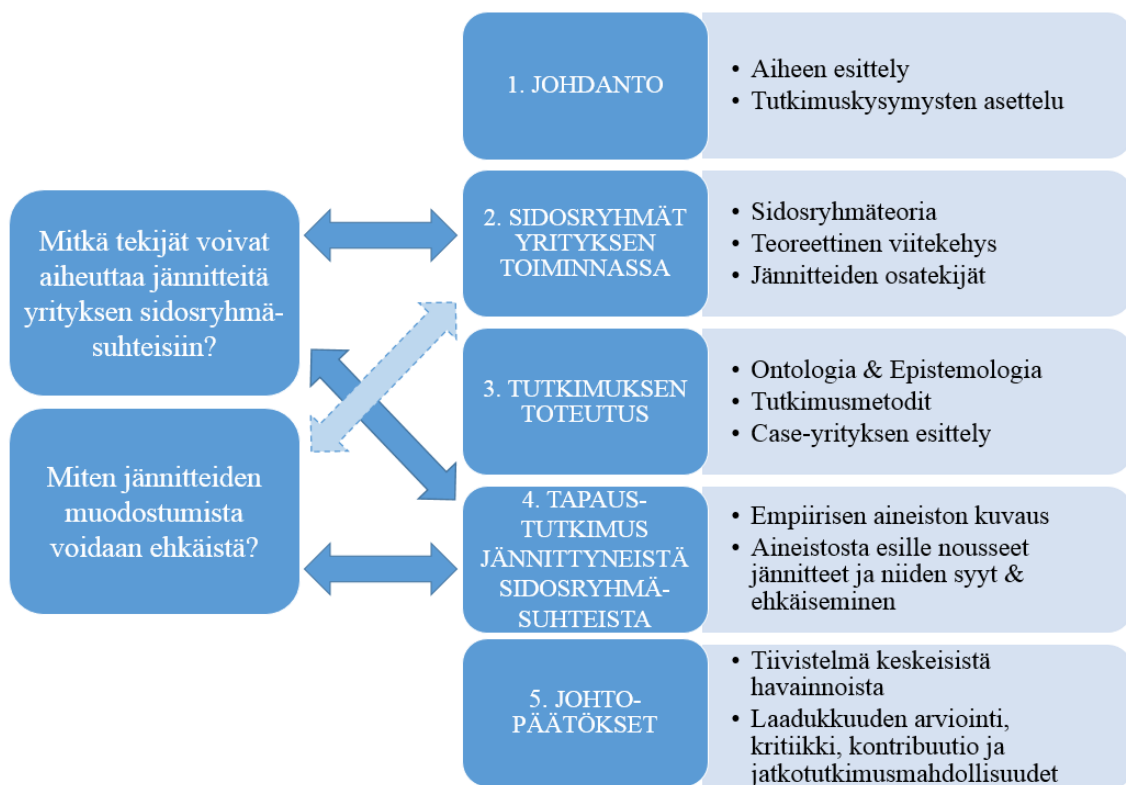
Sidosryhmäteoreettisessa keskustelussa sidosryhmien määritelmät voidaan jaotella kapeisiin ja laveisiin määritelmiin. Sidosryhmän kapean määritelmän tavoitteena on eritellä ryhmiä sen mukaan, kuinka relevantteja ne ovat yrityksen taloudellisten intressien kannalta. Lavean määritelmän mukaan tarkastelussa ovat ne ryhmät, joiden suhteen yrityksellä ei välttämättä ole taloudellisia intressejä, mutta joilla on siitä huolimatta merkitystä yrityksen toiminnan kannalta (Mitchell ym. 1997, 857). Tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa tapausyrityksen sidosryhmät on eritelty melko yksityiskohtaisella tasolla, ja tapausyrityksen sidosryhmillä on merkitystä yrityksen toiminnan kannalta sekä taloudellisessa että muussa mielessä. Näin ollen sidosryhmän käsitettä lähestytään analyysissä sekä lavean että kapean näkemyksen kautta. Jännitteiden tutkimisen kannalta

on oleellista tunnistaa sidosryhmien käsitteellinen viitekehys, jonka pohjalta analyysia suoritetaan.

## 1.4 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma koostuu viidestä pääluvusta ja niiden alaluvuista. Tutkielman rakenne on esitelty kuviossa 2. Johdantolukua seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teorialuku alkaa alustuksella sidosryhmäteoreettisesta keskustelusta ja etenee sidosryhmäsuhteiden jännitteen käsitteen hahmottamiseen ja sen syiden erittelyyn. Myös keinoja jännitteiden ehkäisemiseksi on eritelty.

Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus ja esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät. Tässä luvussa käsitellään myös tutkimuksessa tehtyjä ontologisia ja epistemologisia valintoja sekä perustellaan abduktiivisen tutkimusotteen hyödyntäminen tutkimuksessa. Lopuksi esitellään case-yritys ja luodaan katsaus tutkimusaineiston luontiin.



Kuvio 2. Tutkielman rakenne ja tutkimuskysymysten vastausten jakautuminen tutkielman lukuihin

Tutkimuksen empiirinen aineisto ja sen tulkinnallinen analyysi on kuvattu tutkielman neljännessä luvussa. Luvun ensimmäisessä alaluvussa esitellään media-aineiston keskeinen sisältö havainnollistavilla kuvioilla. Seuraavissa alaluvuissa esitellään tutkimusaineiston tulkintaa ja peilataan tehtyjä havaintoja suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Luvun lopuksi esitellään teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston synteessinä muodostettu teoreettinen malli tutkimusilmiöstä.

Viidennessä luvussa esitellään yhteenveto tutkimuksen toteutuksesta ja käydään läpi tutkimuksen keskeiset tulokset ja liikkeenjohdolliset huomiot. Tutkimuksen laadukkuutta on arvioitu Tracyn (2010) kahdeksanportaisen kriteeristön avulla, ja tässä alaluvussa on myös esitetty kritiikki ja tutkimuksen rajoitteet. Lopuksi esitellään tutkijan näkemys tutkimuksen kontribuutiosta sekä jatkotutkimusmahdollisuudet.

## 2 SIDOSRYHMÄT YRITYKSEN TOIMINNASSA

### 2.1 Katsaus sidosryhmäteoriaan

Alkusysäyksensä sidosryhmäteorian kehitys sai Freemanin vuonna 1984 julkaistusta kirjasta *Strategic Management: A Stakeholder's Approach*. Freemanin tavoitteena oli tuoda esiin vaihtoehtoinen tapa hahmottaa strategista johtamista aikana, jolloin globalisaatio, alati kiihtyvä kilpailu ja yritysten prosessien monimutkaistuminen määrittivät liiketoiminnan perusluonteen. Hän pyrki ymmärtämään sekä yrityksen suhdetta ympäristöönsä että yrityksen toimintaa omassa toimintaympäristössään (Mainardes ym. 2011, 227–229).

Sidosryhmän käsite itsessään esiintyi ensimmäistä kertaa johtamisen kirjallisuudessa silloisen Stanford Research Institutun sisäisessä muistiossa vuonna 1963. Alun perin sidosryhmän käsite määriteltiin ryhmäksi, jonka tuki on välttämätöntä organisaation toiminnan jatkuvuuden kannalta. Toisin sanoen, ilman sidosryhmien tukea organisaatio lakkaisi olemasta. Varhaisen määritelmän mukaan sidosryhmiksi määriteltiin osakkeenomistajat, työntekijät, asiakkaat, toimittajat, lainanantajat ja yhteiskunta (Freeman 2010, 31–32).

Ansoff kritisoi vuonna 1965 julkaistussa kirjassaan *Corporate Strategy* käsitystä sidosryhmien tarpeellisuudesta yrityksen menestyksen ja selviytymisen kannalta. Ansoffin mukaan yrityksen sidosryhmiltään tarvitsema tuki on sattumanvarainen ilmiö, joka on riippuvainen tilannekohtaisista muuttujista. Hänen näkemyksensä mukaan sidosryhmät ovat rajoite yrityksen tavoitteen saavuttamisen tiellä (Freeman 2010, 33).

1950-luvulta 1970-luvun alkuun käsitys sidosryhmistä oli rajoittunut, sillä sidosryhmäajattelu tarkoitti pääasiassa yleistä tiedonkeruuta perinteisten, yrityksen ulkopuolisten ryhmien toiminnasta (Freeman 2010, 36). 1970-luvulla sidosryhmän käsite alkoi kuitenkin esiintyä strategisen johtamisen kirjallisuudessa. Ulkoisen toimintaympäristön menneiden ja tulevien muutosten ja niistä aiheutuvien strategisten haasteiden huomiointi muutti painopistettä strategisessa suunnittelussa. Reaktiivisesta

toimintatapojen laatimisesta siirryttiin proaktiiviseen strategiseen suunnitteluun, jolloin tarve ymmärtää yrityksen toimintaympäristöä ja sen muutoksia kasvoi (Freeman 2010, 34).

Sidosryhmäajattelun kehittyessä tarkasteluun nousi myös käsitys yritysten yhteiskuntavastuusta. Yhteiskuntavastuullisuutta käsittelevän kirjallisuuden ominaispiirteeksi tunnistettiin sidosryhmäajattelun soveltaminen sellaisiin sidosryhmiin, joilla on ristiriitainen suhde yrityksen kanssa. Tarkastelussa eivät olleet vain sidosryhmät, jotka yksinomaan tukevat yrityksen toimintaa, vaan myös ryhmät, joilla on kokonaisvaltaisesti merkitystä yrityksen toiminnan kannalta. Omistajiin keskittymisen sijaan keskiöön nousivat suuri yleisö, yhteiskunta ja työntekijät (Freeman 2010, 38).

### **2.1.1 Sidosryhmän eri määritelmät**

Sidosryhmä on käsitteenä monimuotoinen, eikä sille ole olemassa yksiselitteistä, yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Miles (2012, 285) löysi sidosryhmän käsitteelle yhteensä 435 määritelmää. Yhtenäinen määrittely puuttuu siitäkin huolimatta, että käsite on hyvin laajalti käytössä. Käsite on yleinen paitsi yritystoiminnassa, myös politiikassa, julkishallinnollisissa ja yksityisissä organisaatioissa sekä mediassa (Mainardes 2011, 228). Milesin (2012, 295) käsityksen mukaan sidosryhmän käsite ei ole varsinaisesti monitulkintainen tai epäselvä, vaan yksinkertaisesti kiistanalainen, sillä useat tutkijat pyrkivät vakiinnuttamaan oman määritelmänsä aseman tieteellisessä keskustelussa. Eräitä tunnettuja sidosryhmän määritelmiä on esitelty taulukossa 1.

Buchholz ja Rosenthal (2005, 145) huomauttavat, että sidosryhmän tarkkarajainen määrittely ei välttämättä ole mielekästä. Heidän mukaansa sidosryhmäajattelussa kontekstisidonnaisuus ansaitsee käsitteen tarkkarajaista määrittelyä enemmän huomiota. Jotta yritys kykenisi kehittymään moraalisisessa päätöksenteossaan, ei yksinkertaistamiseen tähtäävällä mallilla saavuteta onnistumisia. Buchholz ja Rosenthal (2005, 145) katsovat, että sidosryhmäteoria muovaa yritysten näkemystä eri sidosryhmistä, eikä sen tule yksinkertaistaa eri viitekehysten kompleksisuutta. Mitchell ym. (1997, 854) kyseenalaistivat niin ikään yksittäisten sidosryhmien tarkkarajaisen määrittelyn mielekkyyden. Sidosryhmien tunnistamisen sijaan oleellista on pohtia

sidosryhmien tärkeyttä eli sitä, millä tavoin yrityksen johto priorisoi eri sidosryhmien keskenään kilpailevia vaateita.

Taulukko 1. Sidosryhmän eri määritelmiä kirjallisuudessa

Tutkijat	Sidosryhmän määritelmä
Stanford Research Institute (1963)	Ryhmä, jota ilman organisaatio lakkaa olemasta.
Freeman (1984)	Mikä tahansa yksilö tai ryhmä, joka voi vaikuttaa yrityksen tavoitteen saavuttamiseen tai johon yrityksen tavoitteen saavuttaminen voi vastaavasti vaikuttaa.
Nutt & Backoff (1992)	Kaikki osapuolet, jotka vaikuttavat organisaation strategiaan tai joihin organisaation strategia vaikuttaa.
Clarkson (1995)	Henkilö tai ryhmä, jolla on tai joka väittää omaavansa omistusta, oikeuksia tai intressejä yrityksen ja sen toiminnan suhteen menneisyydessä, nykyhetkessä tai tulevaisuudessa.
Eden & Ackermann (1998)	Ihmiset tai pienet ryhmät, joilla on valtaa reagoida, neuvotella ja muuttaa organisaation strategista tulevaisuutta.
Kaler (2006)	Tahot, joita kohtaan yrityksellä on moraalisia velvoitteita.
Johnson & Scholes (2008)	Yksilöt tai ryhmät, jotka ovat riippuvaisia organisaatiosta tavoitteidensa toteuttamiseksi, ja joista vastaavasti organisaatio on riippuvainen.

Clarksonin (1995) mukaan sidosryhmäajattelun kolme keskeistä tekijää ovat seuraavat: yritys, yritykseen liittyvät toimijat sekä yrityksen ja sen toimijoiden välinen suhde. Yrityksellä voidaan Clarksonin (1995, 106–107) määritelmän mukaan nähdä olevan primäärisiä sidosryhmiä eli sellaisia sidosryhmiä, joihin yritys on suoraan sidoksissa. Primäärisiin sidosryhmiin voidaan luokitella esimerkiksi työntekijät ja omistajat. Sekundääriset sidosryhmät muodostavat yrityksen kanssa epäsuorasti tekemisissä olevat tahot, kuten julkishallinnolliset tahot ja yhteiskunta.

### 2.1.2 Sidosryhmäteorian keskeiset piirteet

Jonesin ja Wicksin (1999) mukaan sidosryhmäteorian kolme keskeistä lähtökohtaa ovat seuraavat:

1. Freemanin (1984) määritelmän mukaisesti organisaatio muodostaa suhteen sellaisten ryhmien kanssa jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan tai joihin yrityksen toiminta vaikuttaa.
2. Teoria tarkastelee sidosryhmäsuhteiden luonnetta tutkimalla suhdetoiminnan prosesseja ja tuloksia yrityksen ja sidosryhmän näkökulmasta
3. Kaikkien legitiimien sidosryhmien intressit ovat itseisarvoisia.

Mainardesin ym. (2011, 230) jaottelun mukaisesti sidosryhmäsuhteiden johtaminen voidaan jakaa kolmelle tasolle:

1. Sidosryhmien tunnistaminen
2. Prosessien kehittäminen sidosryhmien tarpeiden ja intressien tunnistamiseksi ja tulkitsemiseksi
3. Suhteiden rakentaminen siten, että koko prosessi rakentuu organisaation kulloisenkin tavoitteen ympärille.

Sekä Clarksonin (1995) että Donaldsonin ja Prestonin (1995) mukaan sidosryhmäteoria keskittyy johdon päätöksentekoon. Teoria pyrkii selittämään, kuinka sidosryhmät pyrkivät vaikuttamaan organisaation päätöksentekoprosesseihin, jotta organisaation toiminta olisi yhdenmukaista sidosryhmän tarpeiden ja prioriteettien suhteen. Organisaatioiden tehtävä on ymmärtää, mistä eroavat intressit kumpuavat ja tasapainottaa intressien eroja.

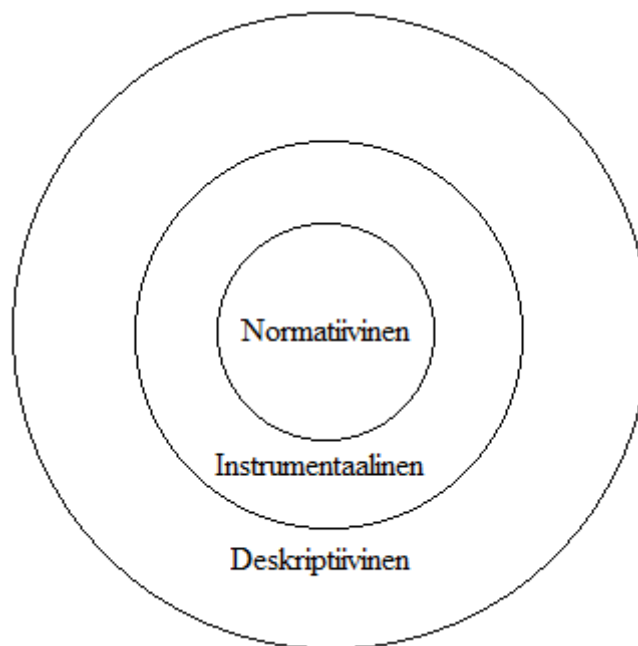
Donaldson ja Preston (1995) ovat keskeisesti vaikuttaneet sidosryhmäteorian kehitykseen Freemanin urauurtavan kirjan jälkeen. Eräs heidän tutkimuksensa keskeisistä kontribuutioista oli sidosryhmäteorian ymmärtäminen deskriptiivisestä, instrumentaalisesta tai normatiivisesta näkökulmasta, ja tämä jaottelu on havainnollistettu kuviossa 3.

Deskriptiivisestä näkökulmasta tarkastelun kohteina ovat yrityksen luonne, johdon toimintatavat ja johdon mielipiteet yrityksen strategian rakennusosista. Akateemisessa



tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on ollut kuvailla ja selittää muun muassa millaisena yrityksen johto näkee yrityksensä ja kuinka yrityksiä tosiasiaassa johdetaan (Mainardes ym. 2011, 235).

Instrumentaalisesta näkökulmasta sidosryhmäajattelua voidaan käyttää yrityksen suorituskyvyn parantamisen työkaluna osana strategista päätöksentekoa. Berman (1999) pohjusti sidosryhmien strategista johtamista toteamalla, että yritykset huomioivat sidosryhmänsä tarpeet silloin, kun huomioimisen uskotaan vaikuttavan yrityksen taloudelliseen menestykseen. Tällä tavoin sidosryhmäjohtaminen voidaan ymmärtää instrumentaalisessa mielessä. Yritykset voivat täten personoida sidosryhmäsuhteitaan siten, että suhde on yrityksen näkökulmasta taloudellisesti hyödyllinen (Mainardes ym. 2011, 235).



Kuvio 3. Sidosryhmäteorian kolme näkökulmaa (Donaldson & Preston 1995, 74)

Normatiivinen näkökulma korostaa yksilöiden ja organisaatioiden moraalisia lähtökohtia. Yrityksen tulisi tästä näkökulmasta huomioida sidosryhmätoiminnassaan se, ettei sidosryhmiä tule käsittää pelkkinä taloudellisen hyödyn välikappaleina, vaan ne ovat itseisarvoisesti yritykselle tärkeitä. Yrityksen tulisi tiedostaa, miksi ja miten eri sidosryhmien tarpeet tulee huomioida. Sidosryhmät tulisi ymmärtää pelkkien abstraktioiden sijaan oikeiksi yksilöiksi, joihin kohdistuvia päätöksiä tehdessä yrityksen tulee huomioida eettiset näkökulmat. Normatiivinen sidosryhmätutkimus arvioikin

suhteita eettisistä ja filosofisista lähtökohdista (Mainardes ym. 2011, 234). Buchholz ja Rosenthal (2005, 146) esittävät, että sidosryhmäteoria on keino ymmärtää yritysten moniarvoinen luonne. Perinteisen käsityksen mukaan yrityksen pääasiallisen tai jopa ainoan sidosryhmän muodostavat osakkeenomistajat, ja sidosryhmäteorian tavoitteena onkin laajentaa tätä kapeaa näkemystä. Kontekstit, joissa organisaatiot toimivat muuttuvat ajan saatossa.

Verbeke ja Tung (2013) esittävät oman lisäyksensä sidosryhmäteoriaan. Heidän mukaansa sidosryhmäteoriaa voidaan jäsentää ajallisesta näkökulmasta. Yrityksen kilpailuetu rakentuu yrityksen kyvylle johtaa sidosryhmäsuhteita ja sopeutua joustavasti muutoksiin ajan kuluessa. Sidoryhmien omat tavoitteet ja ryhmien merkitys yritykselle kehittyvät ajan mittaan, mitä ei aiemmassa kirjallisuudessa ole juuri tutkittu.

Tämän tutkimuksen tapausyritykseksi on valittu yritys, jonka yhteiskunnallinen merkittävyys on huomattava. Tapausyrityksen yhteiskunnallinen merkittävyys on osaltaan vaikuttanut siihen, että sidosryhmäsuhteita ja niiden johtamista tarkastellaan pääasiassa normatiivisista lähtökohdista. Tutkimuksen tapausyrityksellä on laaja joukko sellaisia sidosryhmiä, jotka ovat itseisarvoisesti yrityksen toiminnan kannalta merkittäviä. Sidoryhmäsuhteita analysoidaan kuitenkin myös instrumentaalisesta näkökulmasta, sillä voittoa tuottavan yrityksen taloudellinen näkökulma on aiheellista huomioida.

### **2.1.3 Sidoryhmäteoria johtamisen kirjallisuudessa**

Useat sidoryhmäteoriaa sivuavat artikkelit yrityksen johtamiseen keskittyvissä julkaisuissa painottuvat joko sidoryhmäkeskusteluun tai strategiseen johtamiseen (Freeman ym. 2010, 142). Sidoryhmäteoria käsittelee lähtökohtaisesti ihmisiä yksilöinä ja näiden yksilöiden muodostamia ryhmiä, ja sidoryhmäteorian huomioiminen tuo esimerkiksi puhtaasti kvantitatiiviseen prosessijohtamiseen inhimillisiä elementtejä (Freeman ym. 2010, 146).

Freeman ym. (2010, 146–152) esittelevät joukon niin kutsuttuja kovia johtamismalleja, kuten tuotantoprosessien johtamista, sekä käytännön esimerkkitalanteissa, joissa johto on käyttänyt johtamisen tukena sidoryhmäteoriaa. Muun muassa projektijohtamisessa,

teollisessa valmistuksessa ja tuotekehityksessä on kuluneiden 20 vuoden aikana koettu onnistumisia nimenomaan sidosryhmäajattelun avulla. McQuarter ym. (1998) tutkivat sidosryhmäteoreettisin keinoin ongelmia, jotka liittyivät tuotekehitysprosesseihin. Tuotekehityksen ongelmat olivat sairaus, jonka oireet olivat tunnistettavissa mutta jonka juurisyyt ovat hankalasti löydettävissä. Sidosryhmiä analysoimalla McQuarter ym. (1998) pääsivät tällaisten ongelmien lähteelle.

Monien johtamisprosessien tukena toimiva sidosryhmäteoria on myös tarjonnut yritysten johdolle keinoja tehostaa ongelmanratkaisuaan, kuten Le Cardinal ym. (2001) tutkimuksessaan tekivät. He laativat viitekehityksen, jonka avulla yritykset voivat käsitellä ristiriitoja ja vihamielisyyksiä eri sidosryhmiensä välillä.

#### **2.1.4 Sidosryhmäteoria markkinoinnin kirjallisuudessa**

Markkinoinnin kirjallisuudessa on huomattavia määriä elementtejä sidosryhmäteoriasta. Pohjimmiltaan markkinointi voidaan nähdä suhdetoiminnaksi, jonka tehtävänä on luoda arvoa sidosryhmilleen. Nykymarkkinoinnissa korostetaan sidosryhmien laaja-alaista luonnetta, mikä Freemanin ym. (2010) mukaan on osoitus sidosryhmäajattelun merkittävyydestä markkinoinnin suhteen. Bhattacharya ja Korschun (2008, 113) esittävät, että vaikka sidosryhmäajattelu perustuu klassiseen ajattelumalliin, jossa sidosryhmät ovat toisistaan erillisiä yksiköitä, on nykyisessä kirjallisuudessa huomattavissa kasvava trendi sidosryhmäverkostojen saaman huomion suhteen.

Hult ym. (2011, 57) määrittelevät sidosryhmämarkkinoinnin sosiaalisissa instituutioissa ja prosesseissa tapahtuviksi toimenpiteiksi, joiden tavoitteena on synnyttää ja ylläpitää arvon vaihdantaa useiden sidosryhmien välisissä suhteissa. Arvon yhteisluonti on Hultin ym. (2011) mukaan sidosryhmämarkkinoinnin keskiössä: sidosryhmämarkkinoinnissa toimija ei yksin luo arvoa, vaan arvon koetaan syntyvät vaihdannassa, jossa osapuolina on monipuolinen verkosto sidosryhmiä.

Kriitikoiden mukaan markkinoinnin tehtävänä on nimenomaan asiakassidosryhmän johtaminen, mutta Hillebrand ym. (2015, 421) osoittivat, ettei monimuotoisissa sidosryhmäverkostoissa mitään sidosryhmää voida käsitellä muista erillisenä toimijana. Arvon luontia ja vaihdantaa tapahtuu halki koko sidosryhmäverkoston, ja arvon luonnin

käsite taas on voimakkaasti kytköksissä markkinointiin. Hillebrand ym. (2015, 421) eivät kuitenkaan rajaa sidosryhmäjohtamista vain markkinoinnin tehtäväksi, vaan katsovat sidosryhmämarkkinointiajattelun olevan hyödyksi muun muassa yrityksen ylimmälle johdolle.

Hillebrand ym. (2015) kyseenalaistavat asiakaskeskeisyyden, jonka pohjalle markkinoinnin teoria suurelta osin rakentuu. Asiakkaan nostaminen sidosryhmistä kaikkein tärkeimmäksi on sekä käytännön liike-elämässä että markkinoinnin kirjallisuudessa erittäin yleistä. Hillebrand ym. (2015, 422) haluavat kuitenkin asiakkaan roolin vähättelyn sijaan korostaa, että markkinointi on paljon monimutkaisempaa kuin pelkkää yksinkertaista vaihdantaa yrityksen ja sen asiakkaan välillä.

Sidosryhmäteoria on myös osaltaan vaikuttanut markkinoinnin teoriassa vallalla olleeseen deterministiseen käsitykseen yrityksen toimintaympäristöstä. Deterministisen näkemyksen mukaan yrityksen toimintaympäristö asettaa yritykselle määrätyt ja ehdottomat rajoitteet (Polonsky ym. 1999). Sidosryhmäteoria kuitenkin ottaa Polonskyn ym. (1999) mukaan huomioon yrityksen ja sen toimintaympäristön keskinäisen riippuvuussuhteen, mikä toisin sanoen tarkoittaa, että monet toimintaympäristön piirteet ovat riippuvaisia itse yrityksen toiminnasta.

### **2.1.5 Sidosryhmät ja vastuullinen liiketoiminta**

Sidosryhmäteoria auttaa Woodin ja Jonesin (1995, 231) mukaan ymmärtämään liiketoiminnan ja yhteiskunnan välisten suhteiden rakenteet ja ulottuvuudet. Heidän mukaansa sidosryhmäteoria luo pohjan havainnoida suhteita monella eri yrityksen tuloksellisuuden mittarilla. Sidosryhmät tunnistamalla yritys saa vastauksen kysymykseen, keille yritys on vastuussa. Yrityksen yhteiskunnallista suoriutumista tulisikin tarkastella sidosryhmäteoreettisesta näkökulmasta (Wood & Jones 1995, 231).

Woodin ja Jonesin (1995, 231) kolmiportaisen jaottelun mukaisesti sidosryhmillä on seuraavat roolit yrityksen sosiaalisessa suorituskyyvyssä:

1. Sidosryhmät vaikuttavat yrityksen käsitykseen siitä, minkä katsotaan olevan toivottua ja ei-toivottua toimintaa.
2. Sidosryhmät kokevat yrityksen toiminnan vaikutukset.
3. Sidosryhmät arvioivat missä määrin yritys saavutti sille asetetut odotukset ja millä tavoin yritys on vaikuttanut sidosryhmiinsä ja ympäristöönsä.

Luo ja Bhattacharya (2006) tutkivat yrityksen vastuullisuuden ja yrityksen markkina-arvon välistä yhteyttä. Heidän löydöksensä voidaan tiivistää kahteen havaintoon. Ensinnäkin, yrityksen vastuullisuuden ja asiakastyytyväisyyden sekä lopulta yrityksen markkina-arvon välillä on havaittu olevan merkittävä yhteys. Vastuullisuus lisää asiakastyytyväisyyttä ja sitä myöten vaikuttaa positiivisesti yrityksen tulokseen, mikä voi saada yritysjohton ymmärtämään vastuullisuuden kannattavuuden. Toisekseen, yrityksen kyvykkyydet vaikuttavat vastuullisen liiketoiminnan tuloksellisuuteen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Luon ja Bhattacharyan (2006, 15–16) mukaan vastuullisuuteen panostaminen on järkevää PR-toimintaa erityisesti silloin, kun vastuullisuus on kiinteä osa yrityksen strategiaa. Toisaalta Hillman ja Keim (2001, 134–135) esittävät, että erilaiset vastuullisuusprojektit ovat kilpailijoiden helposti kopioitavissa eivätkä ne lisää nimenomaan osakkeenomistajille taloudellista arvoa, vaan PR-kampanjoista on korkeintaan transaktiohyötyä.

Normatiivinen, verkosto-orientoitunut ja laaja-alainen näkökulma sidosryhmien ymmärtämiseen on keskeisessä osassa Laczniakin ja Murphyn (2012) tutkimuksessa. He esittävät, että markkinoinnin ongelmana on liian yksioikoinen näkemys asiakkaasta yrityksen kaiken toiminnan keskiössä. Tyydyttämällä yksittäisen asiakkaan tarpeet yritys voi näennäisesti tehdä juuri sitä mitä sen odotetaan tekevän eli tuottaa arvoa asiakkaalleen, mutta tällöin tulisi myös muistaa, että asiakasarvon tuottamisella voi olla haitallisia vaikutuksia muille sidosryhmiin. Esimerkkinä tällaisesta liiketoiminnasta Laczniak ja Murphy (2012, 285) nostavat esiin tupakkateollisuuden, joka toisaalta luo arvoa tupakkatuotteiden ostajille, mutta joka samanaikaisesti aiheuttaa yhteiskunnalle ja ympäristölle pitkäaikaisia haittavaikutuksia.

Yrityksen ulkoisvaikutukset tulisi voida tämän normatiivisen näkökulman mukaan jakaa mahdollisimman tasaisesti yrityksen sidosryhmien kesken. Toisin sanoen,

sidosryhmäarvon luonti tulisi asettaa organisaation keskeiseksi tavoitteeksi (Laczniak & Murphy 2012, 289).

## **2.2 Sidosryhmäsuhteiden jännitteet ja niiden osatekijät**

Sidosryhmäsuhteissa eri osapuolten intressit vaihtelevat. Esimerkiksi öljy-yhtiöiden sidosryhmäverkostot ovat täynnä eriäviä mielipiteitä ja näkemyksiä yrityksen toiminnasta. Yritys pyrkii tekemään voittoa hyödyntämällä fossiilisia luonnonvaroja, kuluttaja-asiakkaat haluavat halpaa polttoainetta autoihinsa, valtiot haluavat vähentää riippuvuuttaan ulkomaisesta tuontipolttoaineesta ja ympäristönsuojeluyhdistykset haluavat kaiken kaikkiaan rajoittaa päästöjä ja ympäristön kuormitusta. Kun yrityksen vaikutuspiirissä on näin laaja joukko eri tahoja, joiden mielipiteet ja arvot eroavat toisistaan jyrkästikin, on yrityksellä oltava selkeä tavoite sen suhteen, miten väistämättömiä intressieroja tulee käsitellä (Hillebrand ym. 2015, 418).

Sidosryhmäsuhteiden johtamisen keskeinen tavoite on löytää tasapaino eriävien intressien ja tavoitteiden ristipaineessa (Freeman 1984; Frow & Payne 2011; Hillebrand ym. 2015). Tasapainolla tarkoitetaan organisaation tavoitetta saavuttaa yhdenvertaisuus useiden sidosryhmien ja yrityksen omien intressien suhteen (Oliver 1991, 153). Intressien eroavaisuudet ovat väistämättömiä, eikä yritysten yleensä ole mahdollista vastata kaikkien sidosryhmiensä tavoitteisiin ja toiveisiin tasapuolisesti.

Kirjallisuudessa esiintyy runsaasti havaintoja sidosryhmäsuhteiden jännittyneisyydestä. Usein jännitteillä viitataan tilanteeseen, jossa yrityksen sidosryhmien kesken esiintyy erimielisyyksiä esimerkiksi sen suhteen, mitkä yrityksen tavoitteiden tulisi olla ja kuinka yrityksen tulisi toimia kutakin sidosryhmää hyödyttävällä tavalla. Hillebrand ym. (2015, 417) määrittelevät sidosryhmäsuhteen jännittyneisyyden riippuvan siitä, missä määrin yrityksen sidosryhmäverkoston jäsenet esittävät eriäviä mielipiteitä. Jännitteet voidaan siten käsittää kvantitatiivisesti mitattavaksi ilmiöksi: jännite määrittyy sen perusteella, kuinka paljon sidosryhmäsuhteessa esiintyy erimielisyyksiä. Mikäli kahden tai useamman osapuolen välisessä suhteessa esiintyy mielipide- ja näkemyseroja, voidaan suhteen sanoa olevan jännittynyt. Kirjallisuus painottaa monessa tapauksessa

yritysjohdon näkökulmaa aiheeseen, jolloin tarkastelussa ovat yrityksen johdon työkalut toimia sidosryhmien intressierojen ristipaineessa.

Sidosryhmäsuhteiden jännitteillä viitataan tässä tutkimuksessa erimielisyyksien synnyttämään negatiivisesti virittyneeseen tilaan, joka esiintyy joko sidosryhmien kesken tai sidosryhmän ja yrityksen välillä. Seuraavaksi luodaan katsaus kirjallisuudessa esiintyviin havaintoihin jännittyneistä sidosryhmäsuhteista ja luodaan teoreettinen viitekehys sidosryhmäsuhteisiin kielteisesti vaikuttavista tekijöistä.

Keskeisenä teemana perinteisessä asiakastyytyväisyyden tutkimuksessa on asiakkaiden odotusten ja yrityksen suoriutumisen välisen mahdollisen epäsuhdan analyysi. Mikäli esimerkiksi yrityksen todellinen suoriutuminen ei vastaa odotuksia, syntyy tyytymättömyyttä (Strong ym. 2001, 220). Vaikka tällainen yksinkertaistettu tyytyväisyyden malli onkin kehitetty alun perin asiakastyytyväisyyden tutkimiseen, voidaan mallia soveltaa harkiten myös muihin sidosryhmäsuhteisiin (Taylor 1993).

Strong ym. (2001) tutkivat, mitkä johdon toimintatavat kontribuivat eniten sidosryhmien tyytyväisyyteen. Tutkimuksessa kolmen rahoituslaitoksen omistajia, asiakkaita ja työntekijöitä haastateltiin heidän tyytyväisyytensä arvioimiseksi. Tutkijat havaitsivat kolme keskeistä tekijää, jotka vaikuttavat tyytyväisyyden kokemukseen, ja nämä kolme tekijää ovat empaattisuus, rehellisyys ja tiedonvälityksen oikea-aikaisuus. Tyytyväisyyden osatekijät ovat myös toisiinsa limittyneet, sillä esimerkiksi kommunikaation sujuvuus ja oikea-aikaisuus vaikuttivat Strongin ym. (2001, 225–226) mukaan merkittävästi siihen, kuinka empaattisiksi ja rehellisiksi sidosryhmät kokivat yrityksen.

Sidosryhmäsuhteiden jännitteiden kontekstissa tyytyväisyyteen kontribuovista tekijöistä voidaan johtaa ne tekijät, jotka vastaavasti aiheuttavat tyytymättömyyttä ja sitä kautta jännitteitä sidosryhmäsuhteisiin. Tyytymättömyys on lähtökohtaisesti negatiivissävytteinen kokemus, ja tyytymättömyys voidaan käsittää jännitteiden tutkimuksen kontekstissa jännitteeksi itsessään.

Strongin ym. (2001, 225) mallia mukaillen jännitteen osatekijät voidaan luokitella seuraavasti:

1. Yrityksen toiminta koetaan epärehelliseksi, eikä yrityksen tarjoamaa tietoa pidetä luotettavana. Sidosryhmän ja yrityksen välillä vallitsee luottamuspulla.
2. Sidosryhmien kohtelu on epäoikeudenmukaista. Sidosryhmät kokevat, ettei yritys osoita empatiaa ja oikeudenmukaisuutta.
3. Yritys ei viesti sidosryhmilleen oikea-aikaisesti.

### **2.2.1 Luottamus**

Luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden merkitys sidosryhmäsuhteissa korostuu Greenwoodin ja Van Buren III:n (2010) sekä Phillipsin (1997) tutkimuksissa. Morgan ja Hunt (1994, 23) määrittivät luottamuksen olevan yhden osapuolen vakuuttuneisuutta toisen osapuolen luotettavuudesta ja rehellisyydestä. Moormanin ym. (1993, 83) määritelmän mukaan luottamus on valmiutta olla riippuvainen toisesta osapuolesta. Luottamus voidaan määritellä sidosryhmäsuhteissa seuraavasti:

”Luottamus tarkoittaa yhden henkilön, ryhmän tai yrityksen riippuvuutta toisen henkilön, ryhmän tai yrityksen vapaaehtoisesti hyväksytystä velvollisuudesta toimia eettisesti oikeutetulla tavalla. Tämä tarkoittaa moraalisesti oikeita päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka pohjautuvat eettisiin periaatteisiin, jotka koskevat kaikkia taloudellisessa vaihdannassa yhteistyössä olevia tahoja.” (Mukaillen Greenwood & Van Buren III 2010, 426)

Luottamukseen liittyy yleensä haavoittuvuuden elementti. Vaihdantasuhteessa luottava osapuoli tekee itsestään haavoittuvaisen esimerkiksi luopumalla mahdollisuudestaan vaikuttaa itselleen merkittävään asiaan ja antamalla päätäntävällän tärkeän asian suhteen toiselle osapuolelle. Sidosryhmäsuhteissa tämä tarkoittaa esimerkiksi tilannetta, jossa sidosryhmä antaa yritykselle päätäntävällän oman asuinympäristönsä kehittämisen suhteen. Haavoittuvuus synnyttää riskejä ja toisinaan myös tappioita luottavalle osapuolelle (Greenwood & Van Buren III 2010, 426).



Luottamus yrityksen ja sen sidosryhmän välisessä suhteessa olennaista, jotta suhde olisi moraalisesti kestäväällä pohjalla (Greenwood & Van Buren III 2010, 425). Etenkin sellaisten sidosryhmien, jotka ovat merkittävää valtaa vailla, on voitava uskoa yrityksen luotettavuuteen. Luottamus on edellytys sille, että oikeudenmukaisuuden velvoitteet täyttyvät yrityksen ja sen sidosryhmän välisessä suhteessa (Greenwood & Van Buren III 2010, 425). Vaikka luottamus ei sinänsä luo eettisiä velvoitteita yritykselle, ajatellaan kuitenkin yleisesti, että luottamukseen sisältyy oletus moraalisesti korrekti toimintatapa (Greenwood & Van Buren III 2010, 434).

Sidosryhmäsuhteiden jännitteiden kannalta luottamuksen elementti on keskeinen. Luottamus ja sen puute ovat Greenwoodin ja Van Buren III:n (2010) sekä Phillipsin (1997) mukaan avainasemassa silloin, kun tutkitaan sidosryhmäsuhteiden tilaa. Sidosryhmät ovat lähtökohtaisesti riippuvaisessa luottamussuhteessa yritykseen, ja tällaisissa suhteissa esiintyy todennäköisesti eroavaisuuksia valtasuhteissa. Sidosryhmäsuhteiden jännitteitä voidaankin tarkastella valtasuhteiden ja keskinäisten riippuvuuksien sekä luottamuksen näkökulmasta.

### **2.2.2 Oikeudenmukaisuus**

Phillips (1997) analysoi oikeudenmukaisuuden kokemusta sidosryhmäsuhteiden kontekstissa. Hän eritteli tutkija ja filosofi John Rawlsin klassista oikeudenmukaisuuden määritelmää, ja tämän määritelmän mukaan reiluus vaihdantatilanteessa edellyttää seuraavien ehtojen täyttymistä (Phillips 1997, 54):

- a) Molemminpuolinen hyöty
- b) Oikeus
- c) Edut hyödyttävät osapuolia vain silloin, kun yhteistyö on lähes täysin yksimielistä
- d) Yhteistyö edellyttää osapuolilta vapauden rajoittamista tai siitä luopumista
- e) Vapaamatkustajien mahdollisuus on olemassa
- f) Yhteistyön tuomat hyödyt on vapaaehtoisesti hyväksytty

Molemminpuolisen hyödyn periaate on ollut kaupankäynnin keskiössä niin kauan kuin kauppaa on käyty. Phillips (1997, 55) laajentaa osapuolten saavuttaman hyödyn käsitettä esittämällä, että hyödyn ei välttämättä tarvitse tarkoittaa osapuolen henkilökohtaista etua.

Osapuoli voi katsoa suhdetoiminnan itselleen hyödylliseksi, mikäli hän tavoittelee etua esimerkiksi läheiselleen tai viiteryhmälleen.

Phillipsin (1997, 55) mukaan oikeuden ja yksimielisyyden ehtojen vaatimus on ongelmallinen, eikä siten sovellettavissa oikeudenmukaisuuden tutkimiseen sidosryhmäkontekstissa. Hänen mukaansa Rawlsin käsitys oikeudesta ja epäoikeudenmukaisuudesta painottuu vahvasti oletukseen, jonka mukaan epäoikeudenmukaiset asetelmat ovat rinnastettavissa kiristykseen: kiristyksellä hankitut lupaukset eivät ole päteviä lupauksia, ja epäoikeudenmukaiset asetelmat sisältävät kiristyksen rinnastettavia piirteitä. Tämä ei kuitenkaan ole Phillipsin (1997, 55) mukaan pätevä argumentti, sillä suhdetoiminnassa osapuoli voi ilman kiristystä hyväksyä epäoikeudenmukaisen asetelman. Sidosryhmän moraaliset velvoitteet ovat voimassa, mikäli se on vapaavalintaisesti hyväksynyt yhteistyön ehdot esimerkiksi laittomasti toimivan tahon kanssa. Yksimielisyyden käsite taas on haastava siksi, että sidosryhmäkontekstissa voi olla epäselvää sen suhteen, minkä ryhmien tai henkilöiden kesken yksimielisyyttä edellytetään. Mikäli sidosryhmä on tuntematon, on sen jäsenten kesken vallitsevasta yhteisymmärryksestä Phillipsin mukaan mahdotonta tehdä johtopäätöksiä.

Vapauden rajoitteiden ja vapaamatkustajien roolia oikeudenmukaisuuden toteutumisessa Phillips (1997, 56) ei kyseenalaista. Suhdetoiminnassa molemmiin puolin tehty vapauden uhraukset ovat ilmeisen välttämättömiä, kuten Phillipsin esittämä klassinen esimerkki vapaa-ajastaan luopuvasta työntekijästä osoittaa. Hänen mukaansa myös vapaamatkustajat ja heihin liittyvät ongelmat ovat niin laajalti tutkittu aihe, ettei vapaamatkustajien olemassaolon kiistäminen ole järkevää. Listan viimeinen ehto, vapaaehtoisesti hyväksytyt yhteistyön hyödyt, on Phillipsin mukaan oikeudenmukaisen vaihdannan kannalta keskeinen ajatus. Yhteisesti sovitut pelisäännöt ja vapaaehtoisesti määritellyt hyödyt nimittäin asettavat suhteen molemmille osapuolille moraalisia velvoitteita ja luovat puitteet moraalisesti oikeutetulle toiminnalle (Phillips 1997, 56). Jotta sidosryhmäsuhde olisi reilu, edellyttää suhde yleensä jommaltakummalta osapuolelta luottamusta. Esimerkiksi reiluuden perusedellytyksiksi mainitut molemminpuoliset ja yhteisesti hyväksytyt sopimukset edellyttävät sopijaosapuolilta luottamusta siihen, että osapuolet sitoutuvat noudattamaan näitä ehtoja.

### 2.2.3 Sidosryhmien valta, legitimiteetti ja kiireellisyys

Mitchellin ym. (1997, 855) sidosryhmäluokittelun mukaan sidosryhmät voidaan jakaa kolmen attribuutin perusteella, jotka ovat valta (*power*), legitimiteetti (*legitimacy*) ja kiireellisyys (*urgency*). Vallalla viitataan sidosryhmien kontekstissa kykyyn saada toinen osapuoli tekemään jotakin, mitä ei olisi tehty ilman erillistä komentoa. Sidosryhmän valta suhteessa organisaatioon voi olla pakottavaa, normatiivista (esimerkiksi lainsäädäntö) tai utilitaristista (sidosryhmä saattaa pitää hallussaan esimerkiksi hyödyllistä tietoa). Wartickin (1994) mukaan valta on kaikkein oleellisin sidosryhmäsuhteen ulottuvuus, sillä yksi sidosryhmäteorian keskeisistä periaatteista on, etteivät sidosryhmät ole keskenään yhtä tärkeitä yritykselle riippuen yrityksestä ja kontekstista. Vallan merkitys korostuu tilanteissa, joissa suhteen osapuolet eivät ole tasapuolisessa tilanteessa vallan suhteen.

Legitimiteetti eli oikeutus viittaa käsitykseen siitä, että jonkin tahon toimet ovat toivottuja tai hyväksyttyjä kulloisessakin sosiaalisessa kontekstissa. Legitimiteetti ja valta ovat läheisesti kytköksissä toisiinsa (Mitchell ym. 1997, 866), sillä vallankäyttö ilman oikeutusta on ongelmallista. Mitchellin ym. (1997, 866) mukaan sidosryhmien kapea-alainen määritelmä sisältää usein oletuksen siitä, että legitiimeillä sidosryhmillä on myös valtaa, ja että valtaa pitävät sidosryhmät ovat legitiimejä, vaikka näin ei välttämättä ole. Esimerkiksi osakeyhtiön vähemmistöosakkaat ovat täysin legitiimi sidosryhmä, vaikkeivat omaa suurta valtaa.

Sidosryhmän vallan ja legitimiteetin lisäksi kiireellisyys on keskeinen tekijä sidosryhmäsuhteita arvioitaessa. Kiireellisyys määrittää sen, kuinka nopeaa reagointia kunkin sidosryhmäsuhteen hoitaminen yritykseltä edellyttää (Mitchell ym. 1997, 867). Kiireellisyyden määritelmä edellyttää Mitchellin ym. (1997) mukaan kahden ehdon täyttymistä. Ensinnäkin, sidosryhmäsuhteen on oltava ajan suhteen luonteeltaan herkkä. Toisekseen, sidosryhmäsuhteen tai käsiteltävän asian tulee olla sidosryhmälle tärkeä tai kriittinen. Sidosryhmän tärkeyden arviointi tuo analyysiin mukaan dynaamisen ulottuvuuden, sillä asioiden kiireellisyys on suhteellista ja kontekstisidonnaista.

## 2.2.4 Verkottuneet sidosryhmät

Hillebrand ym. (2015, 411) ovat tehneet kolme huomiota sidosryhmäverkostojen nykyluonteesta. Ensinnäkin, arvon luonti on monimutkaistunut perinteisestä kaksinapaisesta vaihdannasta. Toisekseen, sidosryhmien väliset intressit ovat yhä useammin jännittyneet eksplisiittisesti implisiittisen sijaan. Kolmanneksi, markkinointitoimenpiteiden hallinta ei ole enää keskitettyä, vaan markkinoinnin johtaminen on yhä hajautuneempaa.

Hillebrand ym. (2015) luokittelevat sidosryhmäsuhteiden jännitteet implisiittisiksi ja eksplisiittisiksi. Jännitteiden koettiin heidän mukaansa olevan yleensä implisiittisiä eli viitteellisiä erityisesti aikana, jolloin eri sidosryhmien välinen kommunikointi oli nykyistä vähäisempää. Kommunikoinnin vähäisyys ei ollut suoranaisesti merkki jännitteiden puuttumisesta, vaan nämä jännitteet eivät läheskään aina nousseet esimerkiksi yrityksen tietoisuuteen. Eksplisiittisillä eli suorilla jännitteillä taas tarkoitetaan nykyiselle liiketoiminnalle tavanomaisempaa tilannetta, jossa tiedon saatavuuden ja vaihdettavuuden mahdollisuuksien kasvun myötä ristiriitatilanteet yrityksen toiminnassa korostuvat myös sidosryhmätoiminnassa. Sidosryhmillä on yhä enemmän kanavia saada oma äänensä kuuluviin, jolloin aiemmin pinnan alle jääneet ristiriitatilanteet tai eroavat mielipiteet nousevatkin julkisen keskustelun aiheiksi entistä herkemmin (Hillebrand ym. 2015, 417).

Hillebrandin ym. (2015, 412) mukaan markkinoinnissa tulisi laajentaa näkemystä sidosryhmien verkottuneisuudesta. Sen sijaan, että yrityksillä käsitetään olevan joukko toisiinsa liittymättömiä sidosryhmiä, olisi tärkeää ymmärtää, että nämä sidosryhmät ovat usein verkottuneita keskenään (Dhanaraj & Parkhe 2006; Neville & Menguc 2006, 377). Sidosryhmäsuhteiden analysointi on monimutkaistunut, sillä maailma on muuttunut yhä verkottuneemmaksi (Bryson 2004, 23). Tällainen ajattelu ei kuitenkaan poissulje toisistaan riippumattomien sidosryhmien roolia yrityksen toiminnassa, sillä oletettavasti yrityksillä voi hyvinkin olla sidosryhmiä, joilla ei toistensa kanssa ole tekemistä.

Sidosryhmien verkottuneisuus sekä monipuolistuneet kommunikointimahdollisuudet ja -kanavat luovat siten edellytyksiä jännitteiden syntymiselle. Nämä seikat eivät kuitenkaan ole suora syy jännitteiden syntymiselle. Esimerkiksi voidaan olettaa, että yrityksellä on

laaja sidosryhmäverkosto, jonka eri osapuolet ovat aktiivisessa kanssakäymisessä keskenään. Keskenään verkottuneiden sidosryhmien kesken tieto liikkuu nopeasti, ja sidosryhmien hajautuessa ja monipuolistuessa myös eroavaisuudet intresseissä ja tavoitteissa lisääntyvät. Näin ollen sidosryhmien lukumäärän kasvaessa ja keskenään verkottuessa lisääntyy myös riski suhteiden jännittymiselle. Kuitenkin mikäli sidosryhmien kesken ei esiinny merkittäviä konflikteja intressien suhteen tai mikäli yritys tai sen sidosryhmä ei omalla toiminnallaan aiheuta tyytymättömyyttä, ei jännitettä muodostu.

Sidosryhmämarkkinointiajattelu voi myös turhaan mutkistaa esimerkiksi yksinkertaisen vaihdannan hahmottamista yrityksen ja sen yksittäisten asiakkaiden välillä (Hillebrand ym. 2015, 412). Kirjallisuudessa ei kuitenkaan Hillebrandin ym. (2015, 412) mukaan ole tunnistettu niitä kyvykkyyksiä, joita keskenään verkottuneiden sidosryhmien johtamisessa yrityksiltä vaaditaan. Hillebrand ym. (2015, 412–412) myös korostavat, että esimerkiksi internetin mahdollistaman nopean ja helpon kommunikoinnin seurauksena aiemmin toisistaan erillisiksi koetut sidosryhmät voivatkin tosiasiaassa olla yllättävän läheisessä vuorovaikutussuhteessa keskenään.

Westenholz (1993, 37) tunnisti loogisen eli konvergentin ajattelun olevan keino, jolla voidaan ongelmatilanteissa rajata ratkaisuksi vain yksi oikea vaihtoehto. Ongelmat ovat konvergentin ajattelumallin mukaan tarkasti määriteltävissä ja mitattavissa, joten loogisen päättelyn avulla ratkaisu on löydettävissä. Konvergentti ajattelu on Hillebrandin ym. (2015, 418) mukaan tyypillistä perinteisessä markkinoinnissa, jossa käytetään ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi systemaattista ja empiiristä lähestymistapaa. Kun ratkaistavana ongelmana ovat konfliktit sidosryhmien välillä, pyritään löytämään ratkaisu, joka on yrityksen tärkeimmän sidosryhmän kannalta edullisin.

Perinteisestä markkinoinnista ajatellaan, että yhden ainoan ratkaisun löytäminen tarkoittaa käytännössä asiakkaan puolelle asettumista, sillä asiakas on yrityksen kaiken toiminnan keskiössä (Hillebrand ym. 2015, 418). Jännitteet joko jätetään huomiotta tai tukahdutetaan. Mikäli sidosryhmiä kohdellaan erillisinä yksiköinä tai jos yritys priorisoi yhden sidosryhmän tarpeet muiden edelle, jäävät jännitteet käsittelemättä asianmukaisesti.

Paradoksaalisella ajattelulla viitataan sidosryhmäsuhteiden johtamisen kontekstissa siihen, missä määrin yritys voi hyväksyä sidosryhmäsuhteiden välisiä jännitteitä ja edelleen oppia näistä jännitteistä (Hillebrand ym. 2015, 419). Kyseessä on vaihtoehtoinen tapa käsitellä jännitteitä, ja tämän ajattelutavan pyrkimyksenä on selvittää, kuinka yritykset voivat huomioida sidosryhmiensä vaihtelevat tarpeet samanaikaisesti (Smith & Lewis 2011, 381). Sekä Smith ja Lewis (2011) että Westenholz (1993) painottavat, että sidosryhmien väliset jännitteet tulee hyväksyä. Yrityksen on siten tunnistettava, että on olemassa useita ”totuuksia”, mikä tarkoittaa, ettei ongelmatilanteisiin välttämättä löydy yhtä ainoaa loogista ratkaisua. Jännitteiden hyväksyminen voi auttaa yritystä murtamaan syvälle juurtuneita ennakko-oletuksia, ymmärtämään paremmin eri osapuoltensa näkökulmia ja olemaan vastaanottavaisempi uusille ajatuksille (Hillebrand 2015, 418).

Käytännön tasolla paradoksaalinen ajattelu edellyttää yritykseltä kykyä hahmottaa sidosryhmien verkottuneisuus. Yrityksen ei pidä lomaantua eroavien intressien edessä eikä reagoida kielteisesti sidosryhmiensä välisiin luontaisiin mielipide-eroihin. Haasteeksi muodostuu se, missä määrin yritys onnistuu saamaan sekä sisäiset että ulkoiset sidosryhmänsä sietämään epävarmuutta ja epäjohtonmukaisuutta. Myös konsensuksen saavuttaminen ongelmatilanteissa on haastavaa, sillä sidosryhmäsuhteiden jännitteiden tunnistaminen ei itsessään ole suora tie kaikkia sidosryhmiä miellyttävien ratkaisujen löytämiseen. Sen sijaan yrityksen tulee käydä aktiivista dialogia sidosryhmäverkostoiden kanssa, jotta eri osapuolet hahmottaisivat omien intressiensä roolin laajassa kontekstissa. Kun sidosryhmät ovat tietoisia toistensa intresseistä ja ristiriidoista intressien välillä, on yrityksen helpompi esittää ratkaisua, joka on tasapainoinen ja mahdollisimman edullinen eri sidosryhmille (Hillebrand ym. 2015, 418).

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

#### 3.1 Tutkimusfilosofia

Tämä pro gradu -tutkimus pohjautuu laadulliseen case-tutkimukseen, jonka avulla voidaan hahmottaa tutkittavaa ilmiötä sekä yrityksen että sen sidosryhmien näkökulmasta. Sidosryhmäsuhteissa esiintyvät jännitteet ovat tässä tutkimusasetelmassa kahden osapuolen välistä kanssakäymistä tutkimalla havaittavissa oleva ilmiö. Sidosryhmäsuhteissa esiintyvät jännitteet ja niiden osatekijät eivät ole staattisia, vaan ajassa ja paikassa muuttuvia. Sidosryhmäsuhte on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muodostuva ilmiö, jossa merkittävässä roolissa on konteksti ja tilannesidonnaisuus. Näin ollen tutkimuksen ontologinen paradigma on sosiaalinen konstruktivismi. Konstruktivismi viittaa usein tapaan hahmottaa todellisuutta sosiaalisesta näkökulmasta (Eriksson & Kovalainen 2008, 13–14). Yksittäiset teot eivät määritä todellisuutta, vaan todellisuus määrittäyty monitulkintaisissa ja organisoiduissa rakenteissa, jonka nämä yksittäiset toimet muodostavat (Eriksson & Kovalainen 2008, 20).

Tutkijan tekemät analyysit pohjautuvat tässä tutkimuksessa tulkinnallisuuteen, jolloin tutkimuksen filosofinen lähtökohta on interpretivistinen eli tulkinnallinen (Corbin & Strauss 2008, 48). Tulkinnallisuudessa korostuu tutkijan tiivis suhde tutkittavaan ilmiöön (Eriksson & Kovalainen 2008, 20). Tutkija käy aktiivista vuoropuhelua aineiston kanssa ja tekee tulkintoja pyrkimyksenään ymmärtää tutkittavaa ilmiötä.

Interpretivismiin liittyy usein hermeneuttinen ajattelu, joka viittaa tulkinnan ja ymmärtämisen tärkeyteen tutkimusprosessissa (Eriksson & Kovalainen 2008, 20). Hermeneutiikassa korostuu näkemys ymmärryksen rakentumisesta kielen kautta (Arnold & Fischer 1994, 55). Tutkimuksessa keskeisessä roolissa onkin todellisuuden rakentuminen kielen ja sen merkitysten tulkinnan avulla. Merkityksiä etsitään kielellisestä viestinnästä, joka tässä tutkimuksen aineistossa on sekä kirjoitettua että sanallista. Tarkemmin rajattuna tutkimuksen epistemologinen lähtökohta on fenomenologinen hermeneutiikka, jonka tavoitteena on käsitellä sekä tekstien objektiivisia merkityksiä että sen ymmärrystä mahdollistavia merkityksiä (Arnold &

Fischer 1994, 56). Tutkimusaineiston käsitetään siten heijastelevan ympäröivän todellisuuden merkityksiä, joita etsimällä voidaan saavuttaa ymmärrystä tutkittavasta aiheesta eli tämän tutkimuksen tapauksessa sidosryhmäsuhteiden jännitteistä ja sen osatekijöistä.

Tulkinta tapahtuu subjektiivisesta näkökulmasta, kuitenkin siten, että tulkinnoissa tavoitellaan neutraaliutta. Tutkijan läsnäolo tutkimusaineiston luomisessa on riski, joskin tässä tutkimuksessa pääosa tutkimusaineistosta on ollut olemassa ennen tutkimustyöhön ryhtymistä, eikä tutkijalla ole roolia tutkimuksen pääasiallisen aineiston luomisessa. Tutkimuksessa on kuitenkin hyödynnetty myös havainnointia ja puolistrukturoitua haastattelua, ja erityisesti haastattelututkimuksessa tutkijan rooli aineiston luomisessa korostuu (Laverty 2003, 28).

Tutkimusprosessin keskeisenä osana on tutkijan oman toiminnan reflektointi. Reflektoinnin avulla tutkija tulee tietoiseksi omista ennakko-oletuksistaan ja mieltymyksistään, jotka voivat vinouttaa tutkimusprosessia haitalliseen suuntaan. Tutkimuksen toteutuksen ja lopputulosten tulkinnan kannalta onkin oleellista, että tutkija reflektoi omaa tutkimustyötään ja luopuu omista ennakko-oletuksistaan (Laverty 2003, 28). Reflektoinnin kannalta on huomioitava tutkijan aikaisempi tietämys tutkittavasta aiheesta sekä tutkijan ja tutkittavan aiheen suhde ylipäänsä. Tämän tutkimuksen tapauksessa tutkijalla ei ollut henkilökohtaista suhdetta tapausyhteyteen tai tutkimuksen aihepiiriin, mikä osaltaan helpottaa tutkijan reflektointia.

### **3.2 Tutkimusstrategia**

Tutkimus on toteutettu intensiivisenä laadullisena case-tutkimuksena. Intensiivisen eli klassisen case-tutkimuksen tavoitteena on tutkia ilmiötä tuottamalla tiheä, kokonaisvaltainen ja kontekstualisoitu kuvaus tutkittavasta casesta (Eriksson & Kovalainen 2008, 118). Tulkinnallisuus ja ymmärryksen lisääminen ovat kulttuuristen merkitysten kuvauksen ohella intensiivisen case-tutkimuksen tyypillisiä elementtejä. Intensiivisen case-tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on ensisijaisesti tapaus itsessään, eivät niinkään ennalta määritellyt teoreettiset oletukset (Eriksson & Kovalainen 2008, 119), joskaan tämä ei tarkoita, että tutkimuksen tavoitteena olisi tiedon tuottaminen



yksinomaan tutkimuksen kohteena olevasta casesta. Tietoa halutaan tuottaa nimenomaan ilmiöstä casen taustalla.

Yksittäiseen tapausyrytykseen keskittyvä tutkimus voi olla teorian rakentamisen ja ymmärryksen lisäämisen kannalta yhtä pätevä tutkimusstrategia kuin ekstensiivinen tapaustudkimus (Dyer & Wilkins 1991, 614). Tässä tutkimuksessa yhden tapausyrytyksen tutkiminen tarjoaa mahdollisuuden analysoida sidosryhmäsuhteiden jännitteiden osatekijöitä, sillä tapausyrytyksellä on laaja sidosryhmäverkosto, jonka kanssa yritys on ollut vuorovaikutuksessa jopa vuosikymmeniä. Casen laaja-alaisuus ja monipuolisuus mahdollistavat tutkimuksen tekemisen ja sidosryhmien jännitteiden analyysin monipuolisella tavalla.

Tutkimuksessa aineiston analyysi toteutetaan abduktiivisen päättelyn keinoin. Abduktiivinen päättely tähtää uuden teorian luontiin, ja on otollinen lähestymistapa tutkimukseen mikäli tutkijan tavoitteena on uuden löytäminen olemassa olevien teorioiden vahvistamisen sijaan (Dubois & Gadde 2002, 559). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö abduktiivinen päättely huomioisi olemassa olevaa teoriaa ja tunnistaisi sen merkitystä tutkimusprosessissa.

Tutkimuksessa hyödynnetään abduktiivista päättelyä, sillä tutkimuksen lähestymistapa sidosryhmäsuhteiden jännitteisiin poikkeaa aiempien tutkimusten näkökulmasta ja käsitelmäärityksistä. Tutkijan mielenkiinnon kohteena ovat ensisijaisesti sidosryhmäsuhteiden jännitteiden taustavaikuttimet, eikä näitä vaikuttimia ole aikaisemmin tutkittu sidosryhmäteoreettisesta näkökulmasta vastaavilla metodeilla. Näin ollen on luontevaa, että vuoropuhelu aineiston ja teorian välillä on jatkuvaa, kun olemassa olevaan teoriaan pyritään tuottamaan uutta tietoa ja uusia näkökulmia. Tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ole täysin uuden teoreettisen tiedon luonti, vaan sen sijaan olemassa olevasta teoreettisesta keskustelusta pyritään kokoamaan synteesi, viitekehys, jonka muodostamisen tukena toimii tutkimuksen empiirinen aineisto.

Sidosryhmäsuhteiden jännitteiden tutkimus toteutetaan tässä tutkimuksessa laadullisin menetelmin. Laadullinen tutkimus on perusteltu valinta silloin, kun tutkimus tähtää syvällisen ymmärryksen synnyttämiseksi tutkittavasta aiheesta (Silverman 2010, 90). Laadullisten menetelmien käyttö on perusteltua myös siksi, että tämä tutkimus keskittyy

nimenomaan sidosryhmäsuhteiden laadullisiin ominaisuuksiin. Jännitteet sidosryhmäsuhteissa ovat tutkimuskohteena monisyisiä, ja näiden jännitteiden taustalla ovat ihmisten yksilölliset ja kollektiiviset kokemukset. Kokemusten tutkimisessa käytetäänkin usein laadullisia menetelmiä (Polkinghorne 2005, 138).

Tämä tutkimus hyödyntää kolmea laadullista tutkimusmenetelmää, jolloin tutkimusta voidaan kuvailla monimetodiseksi laadulliseksi tutkimukseksi (Saunders ym. 2009, 152), ja monimetodisuus onkin case-tutkimuksen kannalta hyödyllinen lähestymistapa (Eriksson & Kovalainen 2008, 127). Monimetodisuudella saavutettavia hyötyjä on Saundersin ym. (2009, 154) mukaan useita erilaisia. Ensinnäkin, useamman aineistolähteen tai aineistonluontimetodin käyttö eli triangulaatio mahdollistaa havaintojen vertailun ja vahvistamisen ja tuo siten luotettavuutta tutkimukseen. Eri metodeja hyödyntämällä voidaan myös paikata jonkin metodin vajavaisuutta täydentämällä tutkimusta sopivammalla metodilla. Itsenäisten aineistolähteiden hyödyntäminen lisää tutkimuksen yleistettävyyttä ja suhteellista merkitystä. Moniulotteisen aineiston ja metodivalikoiman avulla tutkimuskysymyksiä voidaan tarkastella useista näkökulmista, eli monimetodisuus on apukeino monipuoliselle tulkinnalle. Monimetodisuus vois myös auttaa tutkijaa ratkaisemaan pulmia, mikäli jonkin tietty metodi on tuottanut selittämättömiä tutkimustuloksia tai riittämätöntä dataa. Kaiken kaikkiaan monimetodisuus on siten intensiivisessä case-tutkimuksessa perusteltu valinta, sillä sen avulla tutkimusilmiöstä on mahdollista luoda kokonaisvaltainen ja johdonmukainen kuva.

### **3.3 Tutkimusaineiston keruu ja luonti**

Laadullisessa tapaustutkimuksen aineiston muodostamisesta voidaan puhua aineiston luontina tai aineiston keruuna. Tutkimuksen pääasiallisen aineiston muodostavat tapausyrittäjä koskevat lehtiartikkelit, ja tällaisen valmiiksi olemassa olevan aineiston muodostaminen voidaan mieltää aineiston keruuksi. Tutkimuksessa on myös osittain luotu uutta tutkimusaineistoa käyttämällä tutkimusmetodeina havainnointia ja puolistrukturoitua haastattelua.

Tutkimus on toteutettu kolmivaiheisesti. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tapausyrityksen sidosryhmäsuhteiden tilasta tehtiin kartoitus keräämällä kattava media-aineisto. Media-aineisto tarjoaa mahdollisuuden havainnoida yrityksen sidosryhmäsuhteiden ominaispiirteitä, ja tällaisen aineiston avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä sidosryhmäsuhteiden jännitteistä ja syistä jännitteiden taustalla. Media-aineisto kerättiin ajanjaksolla 30.1.2016–31.1.2016.

Media-aineiston keruun jälkeen tutkija osallistui 19.2.2016 tapausyrityksen tiloissa Rovaniemellä järjestettyyn työpajaan, jossa käsiteltävänä aiheena olivat tapausyrityksen sidosryhmät. Työpajan tarkoituksena oli tunnistaa yrityksen oleelliset sidosryhmät ja kehittää viestintäkanavia vuorovaikutuksen parantamiseksi. Tutkija loi työpajasta muistion havaintojensa pohjalta.

Tutkimuksen empiirisen aineiston keruun ja luonnin kolmannessa vaiheessa toteutettiin tapausyrityksen ylimpään johtoon kuuluvan henkilön haastattelu 13.4.2016. Haastattelussa tutkijan tavoitteena oli syventää ymmärrystään media-aineiston analyysin esille tuomista näkökohdista.

### **3.3.1 Laadullinen tapaustutkimus – Case Kemijoki Oy**

Tutkimuksen tapausyritykseksi on valittu suomalainen energiayhtiö Kemijoki Oy. Rovaniemellä kotipaikkaansa pitävän yrityksen päätoimiala on energiantuotanto vesivoimalla. Yritys on sidosryhmäsuhteiden tutkimisen kannalta perusteltu valinta, sillä yrityksen sidosryhmiä edustaa runsaslukuinen joukko. Kemijoki Oy vaikuttaa toiminnallaan suorasti ja epäsuorasti muun muassa lähiympäristöön, asutukseen, lähiseudun yrityksiin ja vapaa-ajankalastajiin. Yhden keskeisistä sidosryhmistä osakeyhtiölle muodostavat sen omistajat, ja Kemijoen tapauksessa pääomistajana on Suomen valtio, joka omistaa 50,10 prosenttia yrityksen osakkeista.

Kemijoki Oy on paikallisella tasolla merkittävä toimija. Yritys on myös esiintynyt poliittisissa keskusteluissa vuosikymmeniä muun muassa Vuotoksen tekojärvihankkeen vuoksi. Yhteiskunnallisesta ja ympäristönsuojelullisesta näkökulmasta merkittävä yritys mahdollistaa sidosryhmäsuhteiden jännitteiden tarkastelun.

Sidosryhmäsuhteiden analysointi edellyttää systemaattista tapaa käsitellä aineistoa. Henisz ym. (2014) suorittivat tällaisen tutkimuksen tutkiessaan kultakaivosyhtiöiden ja niiden sidosryhmien välisiä suhteita. He analysoivat artikkeleita, joissa esiintyivät kultakaivosyhtiö ja sen eri sidosryhmiä. Näistä artikkeleista eriteltiin niin kutsutut sidosryhmätapahtumat eli yrityksen ja sen jonkin sidosryhmän välinen vuorovaikutustapahtuma. Sidosryhmätapahtumat luokiteltiin sen mukaan, oliko tapahtuma luonteeltaan positiivinen (*cooperative*) vai negatiivinen (*conflict*). Tässä tutkimuksessa on toteutettu aineiston luokittelu Heniszin ym. (2014) menetelmää mukaillen, ja tarkemmin aineiston luokittelu on esitelty tutkielman luvuissa 3.3.2 ja 4.1.

### 3.3.2 Media-aineisto

Tutkimuksen media-aineisto koostettiin sellaisista uutisista, artikkeleista ja mielipidekirjoituksista, jotka sivuavat tapausyrityksen sekä sen jonkin sidosryhmän välistä suhdetta. Hillebrand ym. (2015, 423) ehdottavat sidosryhmäsuhteiden jännitteiden tutkimiseen aineistoksi nimenomaan lehtiartikkeleiden sisällönanalyysia. Media-aineiston ja sen sisällönanalyysin avulla kartoitetaan yrityksen ja sen sidosryhmien välisten suhteiden negatiivisten piirteiden määrää ja niiden voimakkuutta. Perinteisen näkemyksen mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tekstiaineiston käyttö perustuu läpinäkyvyyden ihanteeseen, mikä tarkoittaa, että tekstien käsitetään edustavan suoraan tutkittavaa ilmiötä ja siten olevan käytettävissä analyysissa (Eriksson & Kovalainen 2008, 89).

Media-aineiston ja sen sisällönanalyysin tueksi Hillebrand ym. (2015, 423) esittävät netnografista analyysia erilaisista mielipiteistä, joita tapausyrityksen sidosryhmillä yrityksestä ja sen toimialasta on. Mielipidekartoitusta on mahdollista tehdä myös erillisillä mielipidemittauksilla yrityksen eri sidosryhmille. Tämän tutkimuksen laajuus huomioon ottaen on kuitenkin riittävää suorittaa pelkkä media-aineiston sisällönanalyysi, sillä tutkimuksen muut laadulliset menetelmät, puolistrukturoitu haastattelu ja havainnointi, täydentävät media-aineistoa riittävästi.

Keskeisenä media-aineiston lähteeksi valittiin pohjoissuomalainen sanomalehti Lapin Kansa, jonka palstoilta löytyi runsaasti aineistoa tapausyritykseen liittyen. Aineiston keruu tapahtui Alma Median henkilökunnan käytössä olevan julkaisuportaalin kautta,

jonka käyttöön tutkijalle järjestyi mahdollisuus. Analyysin kannalta on mielekästä rajata aineisto riittävän tarkasti, jottei aineiston koko paisu liian mittavaksi. Aineiston tulee kuitenkin olla tarpeeksi laaja ja edustava. Tarkastelun kohteeksi valittiin ajanjakso 1.1.2010–31.1.2016. Tutkimuksen laajuuden huomioon ottaen kuuden vuoden ajanjaksolta löytyi tarpeeksi runsaasti analysoitavia artikkeleita. Vuosina 2010–2015 Kemijoki Oy:n toiminnassa on tapahtunut sellaisia seikkoja ja muutoksia, joilla on ollut suora vaikutus useisiin yrityksen sidosryhmistä. Esimerkkinä tällaisesta tapahtumasta on niin kutsuttu Sierilän voimalaitoshanke, johon Kemijoki Oy sai vuonna 2011 rakennusluvan aluehallintoviraston päätöksellä. Sidosryhmäsuhteiden jännitteiden tutkimuksen kannalta on otollista, että aineisto tarjoaa esimerkkejä erilaisista konfliktitilanteista, ja Sierilän voimalaitoshanke onkin eräs tällaisista julkista keskustelua herättäneistä hankkeista.

Portaalista oli haettavissa sopivilla hakusanoilla kaikki Kemijoki Oy:ta käsittelevä Lapin Kansan lehtiaineisto vuodesta 1993 tähän päivään asti. Yhteensä osumia oli 688, joista analysoitavaksi valikoitui yhteensä 167 havaintoyksikköä. Analyysin ulkopuolelle rajautuivat ne tekstit, joissa tapausyritys esiintyi vain vähäpätöisessä roolissa. Tällaisia tekstejä olivat esimerkiksi lyhyet uutiset, joissa tapausyritys oli mainittu vain yksittäisessä sivulauseessa uutisen kontekstista irrallaan.

### **3.3.3 Sisällönanalyysi**

Sisällönanalyysia käytetään tekstimuotoisten tai sellaisiksi muutettujen aineistojen tutkimuksessa. Sisällönanalyysin keskeisenä päämääränä on aineiston erittely yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105). Sisällönanalyysi muistuttaa paljon toista tekstimuotoisen laadullisen aineiston analyysimetodia, diskurssianalyysia, joskin näiden kahden metodin erona on, että diskurssianalyysi keskittyy tutkimaan merkitysten tuottamisen tapoja.

Sisällönanalyysilla voidaan viitata sekä laadulliseen että määrälliseen erittelyyn. Sisällön erittelyllä viitataan sisällön pilkkomista määrällisiin yksiköihin. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tiettyjen sanojen tai toimijoiden esiintymistiheyden laskemista aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107–108). Varsinainen sisällönanalyysi viittaa tekstin sisällön sanalliseen kuvailuun. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty sekä määrällistä erittelyä että

varsinaista sisällönanalyysia. Sisällön luokittelu määrällisiin yksiköihin on mielekästä, sillä siten aineisto on esitettävissä koherentilla tavalla, ja myös lukijan on helpompi muodostaa yleiskäsitys tutkimusaineistosta. Aineiston selkeyttäminen on oleellista, jotta johtopäätökset ovat perusteltuja ja luotettavia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107–108). Määrällinen analyysin avulla voidaan tehdä tutkittavasta ilmiöstä sellaisia määrällisiä havaintoja, joita voidaan edelleen hyödyntää esimerkiksi silloin, kun teoreettista viitekehystä halutaan koetella.

Sisällönanalyysia voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti ja teorialähtöisesti. Näiden kolmen lähestymistavan erottaa luokittelun pohjautuminen joko olemassa olevaan valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen tai tutkimusta varten kerättyyn aineistoon. Teorialähtöinen analyysi, jota myös deduktiiviseksi analyysiksi on kutsuttu, on yleinen analyysitapa luonnontieteissä. Tällöin tutkijan mielenkiinnon kohteena on koetella valmista teoreettista mallia uudessa kontekstissa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–99). Aineistolähtöisessä eli induktiivisessa analyysissa taas keskitytään tekemään päätelmiä nimenomaan aineiston pohjalta ja aineiston avulla rakennetaan varsinainen teoreettinen viitekehys. Tällöin esimerkiksi analyysin yksiköt eivät ole ennalta määrättyjä (Eskola & Suoranta 1998, 83). Teoriaohjaava lähestymistapa on tietystä mielessä kahden edellisen toteutustavan synteesi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–118).

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysin lähtökohdaksi on valittu yhdistelmä edellä mainituista suuntauksista. Pääpainotus on aineistolähtöisyydessä, sillä tutkimuksen keskeisenä teemana on selvittää, mitä aineiston avulla voidaan ylipäänsä sanoa tutkittavasta ilmiöstä ja minkälaisia tekijöitä sidosryhmäsuhteiden jännitteiden taustalta löytyy. Tutkimuksen taustalla on Freemanin (1984) sidosryhmäteoreettinen viitekehys, jota on täsmennetty pääosin Hillebrandin ym. (2015), Strongin ym. (2001), Phillipsin (1997) sekä Mitchellin (1997) tutkimuksilla. Näiden lähteiden pohjalta tutkimuksen suhteen on tehty perusolettamuksia. Eräs tällaisista oletuksista on tieto siitä, että yritysten sidosryhmäsuhteet ovat todennäköisesti osittain jännittyneitä. Sisällönanalyysissa ei kuitenkaan pyritä yksinomaan etsimään yhtäläisyyksiä vallitsevaan teoriaan, vaan tuomaan teoreettiseen keskusteluun myös muita havaintoja.

Aineiston läpikäynnin aloitettiin silmäilemällä tekstien yleistä rakennetta. Tutkija poimi teksteistä toistuvia teemoja ja aihekokonaisuuksia, joiden mukaan tekstit luokiteltiin.

Nämä luokittelut esitellään tarkemmin luvussa 4.1. Tekstien aihepiirien ohella teksteistä tunnistettiin keskeiset toimijat. Teksteissä esiintyvät sidosryhmät on luokiteltu kokonaisuuksiksi siten, että analyysissa voidaan hahmottaa sidosryhmäsuhteiden tilannetta laajassa mittakaavassa. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi Kemijoki Oy:n välittömässä vaikutuspiirissä olevia kaupunkeja, kuten Rovaniemeä, ei käsitellä omina yksittäisinä sidosryhminään, vaan kaikki teksteissä esiintyvät kaupungit ja kunnat on yhdistetty analyysissa yhdeksi laajaksi kuntasidosryhmäksi.

Teksteistä on eritelty sisällönanalyysin keinoin sidosryhmäsuhteiden luonnetta tutkimalla tekstien sävyä ja sanavalintoja. Uutisista, mielipidekirjoituksista ja muista teksteistä sidosryhmäsuhteiden jännitteet ovat analysoitavissa eri tavoin. Erityisesti mielipidekirjoitusten osalta analyysia helpottavat kirjoittajien värittyneet ja suorat sanavalinnat. Mielipidekirjoituksissa kirjoittaja tavanomaisesti ilmaisee suoraan oman tai viiteryhmänsä mielipiteen tavalla, joka ei jätä tekstin sävyn arvioinnin suhteen juurikaan tulkinnanvaraa. Neutraalin sävyn teksteistä sidosryhmäsuhteista voidaan tehdä havaintoja eri tavoin. Analysoiduista lehtiartikkeleista lukuisat kertovat Kemijoki Oy:n ja sen sidosryhmien jännitteistä ulkopuolisen tarkkailijan näkökulmasta.

### **3.3.4 Havainnointi**

Havainnoinnilla viitataan metodiin, jolla tutkija tutkimustilanteessa läsnä ollessaan havainnoi tilannetta koostaen tilanteesta muistiinpanoja. Havainnointitilanteessa tutkija voi olla suorassa kontaktissa havaintojen kohteiden kanssa, tai hän voi jättäytyä tilanteesta taka-alalle. Havainnointi voi olla huomiota herättävää tai huomaamatonta, ja tutkija voi esiintyä joko valeasussa tai ilman. Havainnointi voi tapahtua luonnollisessa tai keinotekoisessa ympäristössä, ja se voidaan suorittaa joko strukturoidusti tai strukturoimattomasti (Eriksson & Kovalainen 2008, 86).

Tutkija voi tarkkailla joko tapahtumiin osallistuen tai pitäytymällä pelkästään tarkkailijan roolissa, jolloin tutkija käytännössä vain katsoo tapahtumaa. Osallistuva tarkkailu on eräs vaativimmista empiirisen aineiston luontitavoista, ja sitä käytetään runsaasti etnografisessa tutkimuksessa (Eriksson & Kovalainen 2008, 86). Tutkija pyrkii tällöin asettautumaan osaksi tutkittavaa tapahtumaa tai yhteisöä. Pelkkään visuaaliseen

havainnointiin keskittyvä tarkkailu pyrkii tallentamaan tiedon tutkimuskohteesta sellaisenaan ilman minkäänlaista vuorovaikutusta.

Kemijoki Oy:n tiloissa Rovaniemellä järjestettiin 19.2.2016 sidosryhmätyöpaja, johon tutkija osallistui ulkopuolisena tarkkailijana. Työpajatapahtuman järjesti yrityksen yritys vastuujohtaja yhdessä viestintätoimiston konsultin kanssa, joka myös toimi työpajatapahtuman vetäjänä. Työpajaan osallistui noin kymmenen Kemijoki Oy:n henkilökuntaan kuuluvaa henkilöä yrityksen toiminnan eri osa-alueilta. Tapahtuma alkoi noin kello 9:30 ja päättyi kello 15 jälkeen.

Työpajan ensimmäisessä vaiheessa osallistujat keskustelivat työpajan vetäjän johdolla sidosryhmäsuhteiden haasteista. Avauskeskustelun tarkoituksena oli määritellä ne ongelmat, joita asiakaspalautteen ja sidosryhmäpalautteen käsittelyssä koettiin esiintyvän. Toisessa vaiheessa osallistujat määrittelivät yhteistyössä keskustellen ja näkemyksiä vertaillen yrityksen keskeisimmät sidosryhmät. Kolmannessa vaiheessa työpajaan osallistuneet asettuivat eri sidosryhmien rooliin ja pohtivat, millaisia ongelmia eri sidosryhmien edustajat kokevat.

Työpajan neljännessä vaiheessa osallistujat ideoivat kysymysmuotoisesti toimintamalleja sidosryhmien kokemien ongelmien ratkaisemiseksi. Esimerkki tällaisesta ongelmasta oli Kemijoen varrella asuvan henkilön huoli ympäristövalvonnan onnistumisesta valvomotoiminnan siirtyessä Etelä-Suomeen. Kysymysmuotoisesti ilmaistuna ongelma voitiin muotoilla seuraavasti: kuinka järjestää joen varteen korvat ja silmät? Viidennessä vaiheessa edettiin konkreettisen toteuttamisen vaiheeseen. Sidosryhmäpalautekanavien kehittämiseksi osallistujat jaettiin kahteen ryhmään, jossa osallistujat saivat tehtäväksi luoda uuden alustan, jonka kautta viestintä eri sidosryhmien kanssa tehostuisi ja nopeutuisi.

Tutkija havainnoi tapahtumaa pääosin ulkopuolisena tarkkailijana, joskin osissa työpajan työvaiheita tutkija osallistui pyydettyään mukaan toimintaan. Tutkijan rooli työpajan toteutuksessa oli kuitenkin vähäinen, ja tutkija pyrki osallistumisellaan vaikuttamaan tapahtumien kulkuun mahdollisimman vähän. Havainnoista tehdyissä muistiinpanoissa on huomioitu tutkijan oma vuorovaikutus eri tilanteissa.



Havainnoinnin tarkoituksena ei tässä tutkimuksessa ollut asettaa osaksi tutkittavaa yritystä tai esimerkiksi tutkia työpajatapahtumaan osallistuneiden henkilöiden käyttäytymistä. Työpajaan osallistuminen nähdään tässä tutkimuksessa haastatteluun verrattavissa olevana aineiston luonnin keinona sillä erotuksella, että tutkija ei pääasiallisen passiivisen roolinsa vuoksi voi vaikuttaa tapahtumien kulkuun eikä siihen, minkälaista tietoa tapahtumasta on saatavilla. Työpajaan osallistuminen tarjosi tutkijalle mahdollisuuden kerätä tapausyrityksen näkemyksiä ja mielipiteitä koskien sidosryhmäsuhteita ja niissä esiintyviä ongelmia. Näiden näkemysten ja mielipiteiden lisäksi ongelmanratkaisukeskeinen työpaja tarjosi ensi käden tietoa siitä, kuinka yritys käsittelee jännittyneitä sidosryhmäsuhteita, mikä on tutkimuksen toisen tutkimuskysymyksen kannalta merkittävää aineistoa.

### **3.3.5 Puolistrukturoitu haastattelu**

Kvalitatiivinen luonne edellyttää tutkimusaineiston olevan tiheä ja rikas kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tämän tutkimuksen aineistoa täydennettiin havainnoinnilla ja puolistrukturoidulla haastattelulla. Teemahaastattelulle on ominaista se, että haastatteli suunnittelee haastattelun tiettyjen teemojen ympärille (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48).

Haastattelussa käsiteltiin tutkijan ennalta määrittelemiä teemoja, jotka nousivat tutkimuksen edetessä media-aineistosta ja työpajatapahtumasta esille. Puolistrukturoidun haastattelun luonteen mukaisesti jotkin haastattelun teemat oli lyöty lukkoon, mutta tilaa haastattelun etenemiselle ennalta määrittelemättömään suuntaan jätettiin (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47). Tutkija ei ole velvoitettu pidättäytymään ennakkoon määrittelemissään kysymyksissä, mikä osaltaan on vaikuttanut tämän laadullisen metodin saavuttamaan suosioon (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 105). Olennaista on, että haastateltavalle suodaan mahdollisuus vapaaseen kerrontaan (Eriksson & Kovalainen 2008, 82).

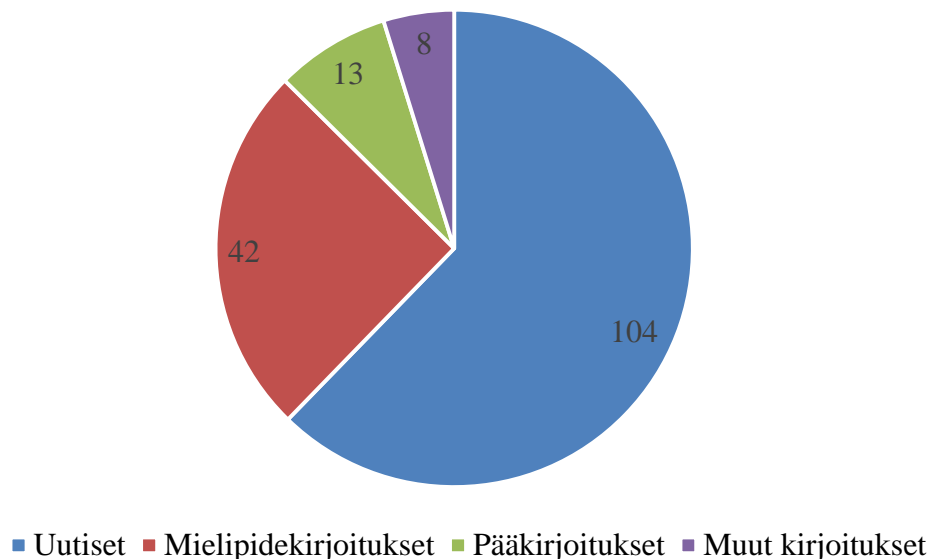
Tätä tutkimusta varten tutkija haastatteli 13.4.2016 Kemijoki Oy:n ylimpään johtoon kuuluvaa henkilöä, josta käytetään tutkielman seuraavissa luvuissa nimitystä Henkilö A. Haastattelu toteutettiin Kemijoki Oy:n kumppaniyrityksen tiloissa Espoossa, ja se kesti kaikkiaan 44 minuuttia. Haastattelussa noudatettiin kysymysrunkoa (liite 1), joka oli

muodostettu pääosin aiemmin koostetusta media-aineistosta esille nousseiden seikkojen pohjalta. Haastattelun tarkoituksena oli täydentää media-aineistoa ja sidosryhmätyöpajan keskusteluita, sillä vaikka nämä kaksi tutkimuksen ensimmäistä tiedonkeruumenetelmää tarjosivat varsin kattavan aineiston, tutkija koki, että täydentävien kysymysten esittäminen toisi tutkimusaineistoon muilla metodeilla saavuttamattomissa olevaa materiaalia. Näin ollen haastattelun hyödyntäminen tutkimusaineistoa täydentävänä metodina oli perusteltua.

## 4 TAPAUSTUTKIMUS JÄNNITTYNEISTÄ SIDOS- RYHMÄSUHTEISTA

### 4.1 Kemijoki Oy Lapin Kansan sivuilla vuosina 2010–2015

Kemijoki Oy on yrityksenä esiintynyt varsin taajaan suomalaisessa mediassa, muun muassa yhteiskunnallisen merkittävyytensä ansiosta. Yrityksellä on laaja joukko sidosryhmiä, joiden kanssa yritys on päivittäisessä vuorovaikutussuhteessa välillisesti ja välittömästi.

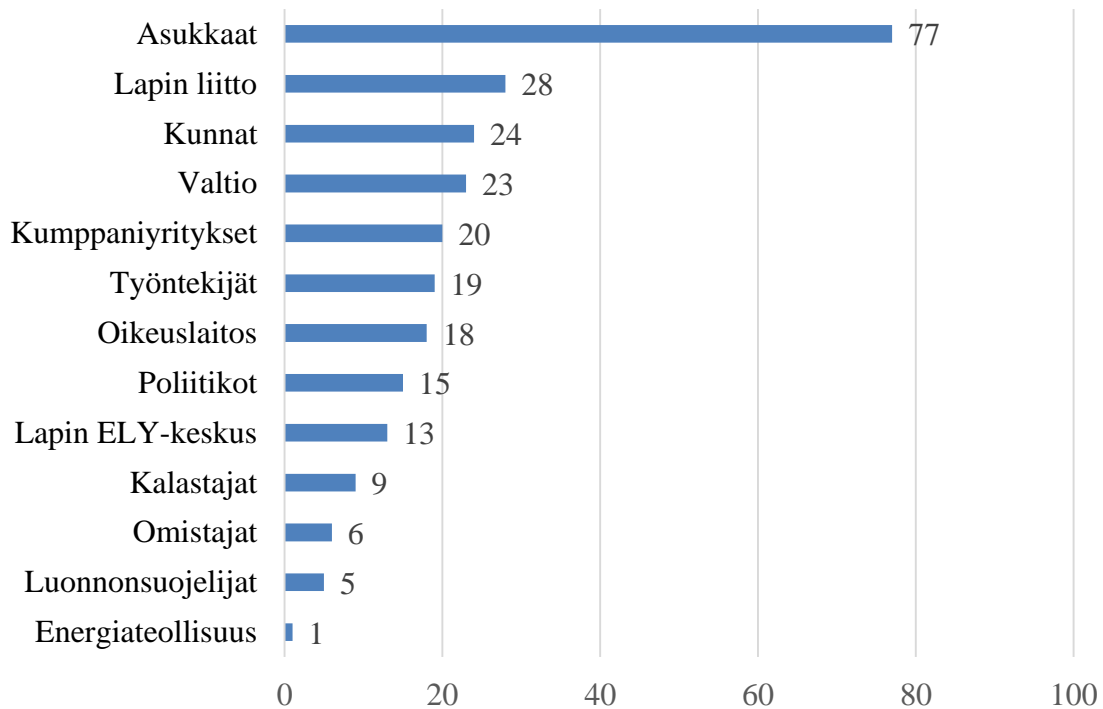


Kuvio 4. Media-aineiston tekstilajit

Vuoden 2010 tammikuusta vuoden 2016 tammikuun loppuun mennessä Lapin Kansan uutisissa ja muissa artikkeleissa Kemijoki Oy:n ja sen eri sidosryhmien välinen suhde esiintyi yhteensä 167 kertaa. Tekstilajien suhteelliset osuudet koko aineistosta on esitetty kuviossa 4. Valtaosa aineiston teksteistä oli uutisia (104 kappaletta), ja toiseksi yleisin tekstilaji oli mielipidekirjoitus (42 kappaletta). Muita tekstilajeja olivat muun muassa gallupit ja kolumnit.

#### 4.1.1 Aineistossa esiintyvät sidosryhmät

Lehtiaineistosta tunnistettiin erilaisia sidosryhmiä yhteensä 13 kappaletta. Aineistoissa useimmin esiintyneet sidosryhmät ovat asukkaat, Lapin liitto, kunnat ja Suomen valtio. Kaikki teksteissä esiintyneet sidosryhmät on esitetty kuviossa 5. Yhdessä tekstissä saattoi esiintyä yksi tai useampi sidosryhmä.



Kuvio 5. Media-aineistossa esiintyvät sidosryhmät

Sidosryhmien luokittelu on aineiston tulkinnan onnistumiseksi tärkeää, sillä kaikkien yksittäisten toimijoiden tarkastelu omina erillisinä yksikköinään tekisi aineiston käsittelystä hajanaisen ja rikkonaisen. Tästä syystä muun muassa Lapin asukkaita käsitellään yhtenä laajana sidosryhmänä, eikä asukkaita ole luokiteltu esimerkiksi asuinpaikkakunnan mukaan. Samoin on toimittu Kemijoen vaikutuspiirissä olevien kuntien osalta. Media-aineistossa esiintyy laaja kirjo eri kuntia, kyliä ja kaupunkeja, jotka on kaikki yhdistetty yhdeksi kuntasidosryhmäksi. Mikäli tutkimuksessa olisi keskitytty sidosryhmäsuhteisiin esimerkiksi kunta- ja aluejohtamisen näkökulmasta, olisi sidosryhmäsuhteiden tutkiminen paikkakuntakohtaisella tasolla perusteltua.

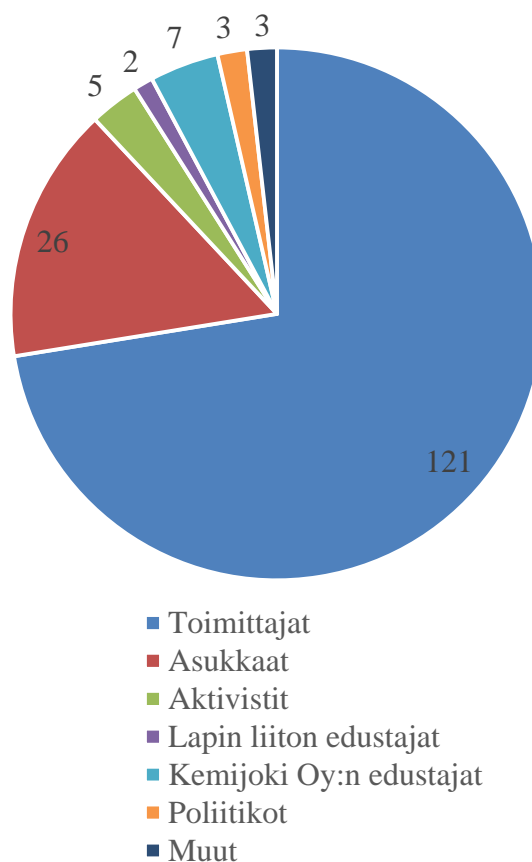
Mitchellin ym. (1997, 855) mukaan sidosryhmien keskeinen luokittelu tehdään sidosryhmän legitimeetin, vallan ja kiireellisyyden perusteella. Kaikki edellä mainitut sidosryhmät ovat Kemijoki Oy:n legitiimejä sidosryhmiä, joita kohtaan yrityksellä on velvoitteita, ja joilla on omat intressinsä yrityksen toiminnan suhteen. Sidosryhmien kiireellisyyden arviointi havaittiin paljolti aika- ja kontekstisidonnaiseksi, sillä sidosryhmät odottivat yritykseltä reagoitua eri tavoin eri tilanteissa. Yt-neuvotteluiden kontekstissa työntekijäsidosryhmä odotti Kemijoelta erittäin ripeää toimintaa, kun taas esimerkiksi kalastuksen suhteen tilanne oli erilainen. Sidosryhmien keskinäisiä valtasuhteita ja yrityksen valtaa suhteessa sidosryhmiin on analysoitu tutkielman luvussa 4.2.2.

Valtio ja julkishallinto olisi tässä tutkimuksessa mahdollista nähdä yhtenä suurena sidosryhmänä. Julkishallinnollisia sidosryhmiä ei kuitenkaan ole koostettu yhdeksi suureksi sidosryhmien joukoksi, vaan näitä sidosryhmiä on jaoteltu seuraavin perustein. Ensinnäkin, poliitikot voidaan nähdä omana sidosryhmään, sillä Kemijoki Oy:n ja poliittista päätäntävaltaa käyttävien tahojen välinen suhde henkilöityy aineiston perusteella usein yksittäisiin poliitikkoihin. Toisekseen, julkishallinnolliset elimet ovat usein toisistaan riippumattomia toimijoita, ja aineiston perusteella on havaittavissa, että Kemijoki Oy:n ja julkishallinnollisten toimijoiden välisissä suhteissa on eroavaisuuksia riippuen siitä, mikä instanssi on tarkastelun kohteena. Lapin liittoa ja Lapin ELY-keskusta käsitellään omina sidosryhminään, sillä nämä kaksi tahoa esiintyvät aineistossa yksittäisistä toimijoista kaikkein useimmin.

Analyysissa kuitenkin keskitytään nimenomaan tarkastelemaan sidosryhmäsuhteissa vallitsevien jännitteiden osatekijöitä. Tutkimuksessa painopiste ei ole yrityksen ja sen yksittäisen sidosryhmän välisen suhteen vertailussa muihin sidosryhmäsuhteisiin, vaan keskiössä ovat nimenomaan suhteiden jännitteet yleisellä tasolla. Analyysin läpinäkyvyyden kannalta tutkija kuitenkin katsoo aiheelliseksi, että tutkimusaineisto on esitelty riittävän yksityiskohtaisella tasolla, ja että analyysistä selviää ne sidosryhmät, jotka ovat yrityksen vaikutuspiirissä.

#### 4.1.2 Tekstien kirjoittajien roolit

Media-aineiston analyysin onnistumisen kannalta on tärkeää huomioida, kuka tekstin on kirjoittanut ja minkälaisia vaikuttimia kirjoittajan taustalla mahdollisesti on. Lähes kolme neljäsosaa analysoiduista teksteistä olivat Lapin Kansan toimittajien kirjoittamia uutisia (kuvio 6). Uutisen tekstilajiin kuuluu lähtökohtaisesti pyrkimys neutraaliuteen ja todenmukaisuuteen, kun taas mielipidekirjoitus on nimensä mukaisesti kirjoittajansa subjektiivinen näkemys, johon voi sitoutua voimakkaitakin tunne- ja arvolatauksia.

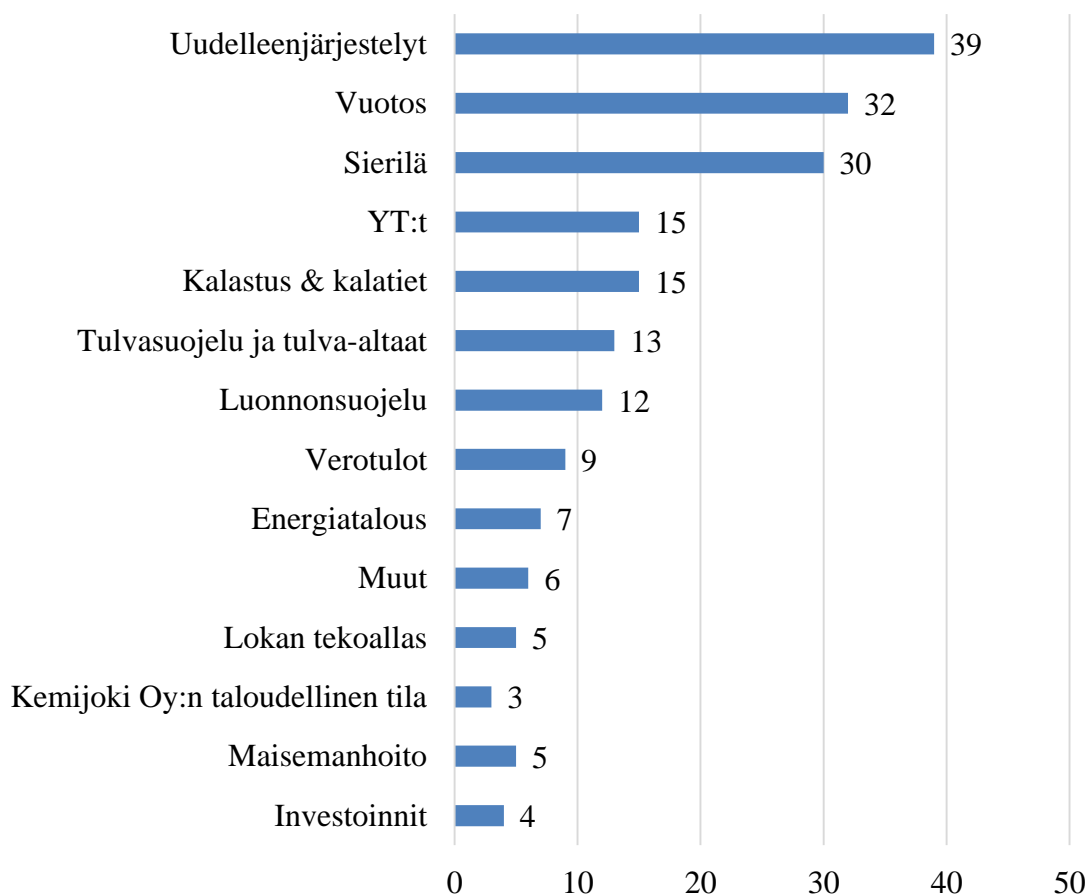


Kuvio 6. Media-aineiston tekstien kirjoittajien roolit

Aukkaat, Kemijoki Oy:n edustajat ja aktivistit kirjoittivat yhteensä 38 tekstiä. Aktivisteilla viitataan tämän tutkimuksen viitekehyksessä muun muassa Vapaa Vuotos -liikkeen edustajiin. Edellä mainittujen tahojen tekstejä analysoidessa on erittäin tärkeää asettaa kirjoitukset tiettyyn viitekehykseen. Esimerkiksi Vapaa Vuotos -liikkeen mielipiteet ovat lähtökohtaisesti hyvin kriittisiä, kun taas Kemijoki Oy:n edustajien kirjoitukset ovat lähtökohdiltaan neutraalimpia ja sovittelevampia.

### 4.1.3 Tekstien aiheet

Media-aineiston tekstit käsittävät laajan joukon aihepiirejä. Aihepiirit on luokiteltu usein esiintyvien avainsanojen ja teemakokonaisuuksien mukaan. Esimerkiksi kaikki Vuotoksen allashanketta koskevat kirjoitukset on luokiteltu kuuluviksi Vuotos-kategoriaan. Huomioitavaa on, että teksteissä käsiteltiin usein useampaa kuin yhtä aihetta. Tekstien aihepiirien luokittelu ja niiden lukumäärällinen esiintyminen aineistossa on esitelty kuviossa 7.



Kuvio 7. Media-aineiston tekstien aihepiirit

Aineiston luokittelu aihepiireittäin mahdollisti sidosryhmäsuhteiden jännittyneisyyden ja jännitteiden syiden luokittelun mielekkäällä tavalla. Esimerkiksi Vuotoksen allashanketta käsittelevien tekstien tarkastelu mahdollisti historiasta kumpuavien jännitteiden näkökulman huomioimisen. Jännitteiden analyysin kannalta on oleellista asettaa havainnot osaksi laajaa viitekehystä, minkä johdosta tekstien aihepiirien luokittelu ensisijaisesti tehtiin.

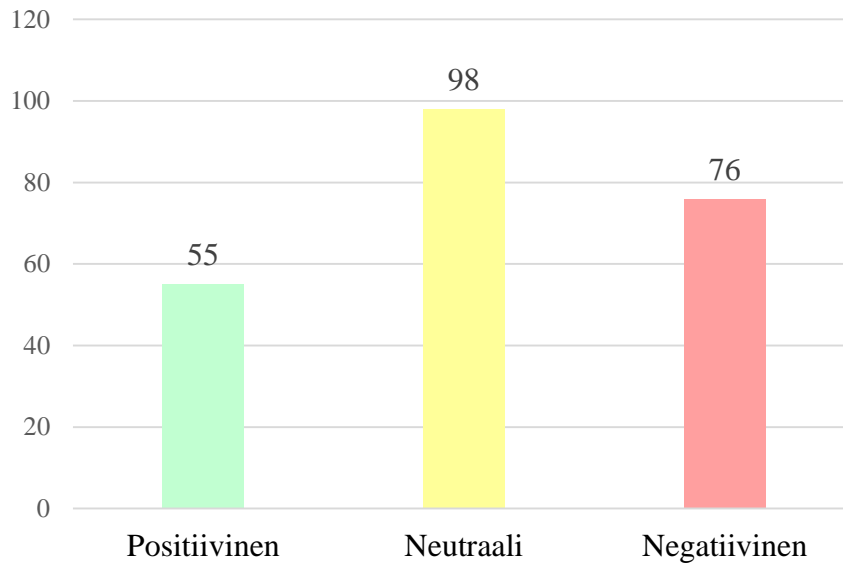
Aineistossa korostuivat suunnittelu- ja toteutusvaiheessa olevat rakennushankkeet, jotka luovat toimintaedellytykset vesivoimayhtiölle. Kemihaaran, Sierilän ja Vuotoksen hankkeiden ohella muita teksteissä käsiteltyjä hankkeita olivat muun muassa Porttipahdan allashanke. Rakennushankkeisiin liittyvät kiinteästi myös aineistossa esille nousseet kalastus ja kalateiden rakentaminen sekä tulvasuojelu.

Varsinaisen vesivoimarakentamisen ohella merkittävää huomiota lehtikirjoituksissa sai osakseen Kemijoki Oy:n organisaatiomuutos, joka käynnistyi syksyllä 2013. Tuolloin Kemijoki Oy ilmoitti käynnistävänsä koko henkilöstöä koskevat yhteistoimintaneuvottelut. Samalla ilmoitettiin yrityksen rakenteellisesta uudistamisesta: Kemijoki Oy tulisi olemaan vesivoiman tilaaja- ja asiantuntijaorganisaatio, joka on ulkoistanut varsinaisen energiantuotannon sopimuskumppaneilleen. Kuviossa 7 esiintyvät uudelleenjärjestelyt viittaavat organisaatiomuutokseen kokonaisuudessaan, kun taas yhteistoimintaneuvottelut on esitetty omana aihepiirinään.

## **4.2 Jännitteiden ilmeneminen Kemijoki Oy:n sidosryhmäsuhteissa**

Media-aineiston tekstien sävyä analysoitiin kiinnittämällä huomiota muun muassa kirjoittajien sanavalintoihin. Tekstien luonnetta on arvioitu luokittelemalla ne positiivisiksi, neutraaleiksi tai negatiivisiksi ja tämä luokittelu on esitetty kuviossa 8. Erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, että tekstin sävyn arvioinnissa keskitytään nimenomaan niihin tekstin piirteisiin, jotka heijastelevat joko kirjoittajan tai tekstissä esiintyvän sidosryhmän suhdetta tapausyritykseen. Huomattavaa on myös, että monissa teksteissä oli havaittavissa useampaa kuin yhtä piirrettä. Tekstistä saattoi esimerkiksi käydä ilmi sidosryhmän edustajan ristiriitainen suhtautuminen tapausyritykseen, sillä sen toimet saatettiin nähdä samanaikaisesti positiivisessa ja negatiivisessa valossa.





Kuvio 8. Media-aineiston tekstien sävyt

Sidosryhmäsuhteiden jännitteiden tutkimuksen kannalta erityisen mielenkiinnon kohteena ovat sellaiset tekstit, joista on havaittavissa negatiivisia sävyjä. Analyysia ei kuitenkaan jätetty yksinkertaisen kolminapaisen jaottelun varaan, vaan jännitteistä tunnistettiin useita teemoja, jotka on esitelty tämän luvun seuraavissa alaluvuissa.

#### 4.2.1 Epäluottamus

Yksi keskeisimmistä Kemijoki Oy:ta käsittelevien lehtikirjoitusten aihepiireistä on Vuotoksen allashanke. Kyseessä on Vuotosjoen alueelle suunniteltu tekojärven rakentamishanke, jota varten tehdyn vesitalouslupahakemuksen korkein hallinto-oikeus hylkäsi vuonna 2002 (Kemijoki Oy, 2011). Alue, jolle tekojärven rakentamista on suunniteltu, on osittain suojeltu Natura 2000 -kohde (Ympäristöhallinto 2004). Vuotos on ollut kiistelty hanke aina 1950-luvulta lähtien, jolloin hankkeen suunnittelu aloitettiin. Vaikka hanke korkeimman hallinto-oikeuden päätöksellä on hylätty, esiintyy hanke media-aineistossa yhteensä 32 kertaa.

”Kemijoki Oy on pitkään yrittänyt rakentaa pääosin Pelkosenniemen kunnan alueelle suurta vesivarastoa. Näihin päiviin asti se on kulkenut Vuotoksen altaan nimellä. Hanketta on vastustettu vuosien saatossa samalla innolla kuin sitä on yritetty rakentaa. Pitkän oikeuskäsittelyn jälkeen Korkein hallinto-oikeus hautasi Vuotoksen altaan lopullisesti 2002. Lapin Liitto on kielteisen päätöksen jälkeen

teettänyt lukuisia selvityksiä altaan rakentamisesta. Altaan nimi on selvitystyön aikana muuttunut Kemihaaran altaaksi.” (Pääkirjoitus, LK 1.7.2010)

”Vuotoksen nousu uudelleen tapetille ei ole yksinomaan hyvä asia Lapille. Täällä on käyty niin monta Vuotos-sotaa, ettei uusia juuri enää tarvita. Semminkin kun juuri nyt näyttää siltä, että tappeluitta ei tulevastakaan sodasta selvittäisi.” (Pääkirjoitus, LK 16.1.2010)

Vuotoksen tekojärveä koskevissa kirjoituksissa toistuva teema on joidenkin sidosryhmien edustajien epäluottamus Kemijoki Oy:ta kohtaan. Jo kertaalleen korkeimman hallinto-oikeuden päätöksellä kumotun hankkeen nouseminen yhä uudelleen ja uudelleen julkiseen keskusteluun koetaan aineiston perusteella epäilyttäväksi. Epäluulo ilmenee aineistossa toisinaan jopa otsikkotasolla. Vuotosta käsittelevien pääkirjoitusten ja mielipidekirjoitusten otsikoita ovat esimerkiksi ”Vuotos-haamu lehahti kaapista” (Pääkirjoitus, LK 16.1.2010), ”Vanha mörkö nostaa päätään” (Pääkirjoitus, LK 1.7.2010) ja ”Vuotos nousee taas haudasta” (Pääkirjoitus, LK 31.8.2013). On huomioitava, että tällaisten otsikoiden on myös tarkoitus houkutella lukemaan varsinainen teksti. Otsikoiden voidaan kuitenkin tietyssä mielessä tulkita heijastelevan julkisessa keskustelussa vallinnutta ilmapiiriä Vuotos-hankkeen ympärillä.

Syitä sidosryhmien epäluottamukselle Kemijoki Oy:ta kohtaan on Vuotoksen allashankkeeseen liittyvien seikkojen ohella lukuisia. Eräs aineistossa usein toistuva aihepiiri on tulvasuojelu, jota koskevat kirjoitukset heijastavat sidosryhmien epäilyksiä yrityksen toiminnan motiivien suhteen. Tulvasuojelua käsiteltiin yhteensä 13 lehtiartikkelissa.

Lapissa sijaitsee yhteensä viisi merkittävää tulvariskialuetta. Tulvaonnettomuuksien välttämiseksi alueilla kartoitetaan eri vaihtoehtoja tulvien torjumiseksi. Tulviin on varauduttu muun muassa tekemällä vesistöjen varsille pengerryksiä patoamaan nousevaa vettä sekä suojaamalla kiinteistöjä ja asuinalueita muun muassa eristyksillä ja eri rakennusmateriaaleilla. Rovaniemen ja Kemijärven tulvariskialueille on harkittu ratkaisua Kemihaaran tekoaltaasta (Lapin ELY-keskus 2014).

Vuotoksen tekojärveä vastustavan Vapaa Vuotos -liikkeen johtohahmo Helena Tiihonen on kirjoittanut useita Kemijoki Oy:n toimintaa kritisoivia mielipidekirjoituksia. Lapin Kansassa 29.6.2010 julkaistussa Puheenaihe -artikkelissaan ”Lapin liiton omituinen Vuotos-hinku” Tiihonen toteaa:

”Lapin liiton Rovaniemen kaupungin aloitteesta tekemät, verovaroin rahoittamat nk. tulvasuojeluselvitykset ovat todellisuudessa vain ja ainoastaan Vuotos-altaan ajamista. Ympäristöviranomaisten vuosien ajan tekemät selvitykset asiallisista tulvasuojelutoimista eivät Lapin liitolle kelpaa.” (Puheenaihe, LK 29.6.2010)

Aktivistiryhmäksikin luokiteltavissa olevan Vapaa Vuotos -liikkeen ohella epäluottamus välittyy aineistosta myös muilta osin. Uutisissa ja mielipidekirjoituksissa tuodaan epäilyksiä eri tavoin:

”EU-parlamentin ja sen ympäristövaliokunnan jäsen Satu Hassi kehottaa lopettamaan jatkuvan jankutuksen Vuotoksen altaasta. Hänen mielestään Lapin liitossa on keksitty uudeksi keppihevoseksi tulvasuojelu ja vedotaan EU:n tulvasuojeludirektiiviin. ”Se on tietoista harhaanjohtamista. Tulvasuojeludirektiivissä ei puhuta tekoaltaista mitään. Sen sijaan puhutaan vesistöjen luonnollisten tulvaniittyjen ja vastaavien palauttamisesta.”” (Uutinen, LK 22.1.2011)

”Taas on lähdetty tulvansuojelussa liikkeelle tosimelessä. Liikkeellä ovat samat vanhat voimat, jotka vuosikymmeniä ovat piinanneet Itä-Lapin kuntia altaitten rakennusvimmassaan. Termi on nyt tulvansuojelu.” (Mielipidekirjoitus, LK 1.2.2014)

”Maksaako Lapin liitto / Kemijoki Oy provisiota allasta puoltaville kirjoituksista? Outoa, että muutamat yksityishenkilöt jankkaavat samaa aihetta vuodesta toiseen. Ilmeisesti on tehnyt kipeää, kun Vuotoksen allas torpattiin lailla. Kun Vuotosta ei rakennettu, ollaan liikkeellä tulvansuojelun nimissä.” (Mielipidekirjoitus, LK 17.3.2015)

Tulva-altaista ja tulvasuojelusta on kirjoitettu myös positiiviseen sävyyn. Kemijoki Oy:n edustajat kirjoittavat toisinaan vastineita Lapin Kansaan, ja aineistossa on kaksi Kemijoki Oy:n vastinetta, joissa yritys kertoo tulvasuojelusta seuraavasti:

”Kuten Satu Hassin kirjoituksesta (LK 8.9.) virinneessä keskustelussa on tullut ilmi, tulvauhkien hallintaa ei tule vähätellä. Rovaniemen alueen tulvien hallintaa silmällä pitäen Lapin liitto on pyytänyt Kemijoki Oy:tä aloittamaan eri allasvaihtoehtojen selvittämisen. Tehokkaamman tulvauhkien hallinnan taustalla on myös laki tulvariskien hallinnasta sekä tulvasuojeludirektiivi, jotka edellyttävät viranomaisilta varautumista tulviin.” (Puheenaihe, LK 15.9.2010)

”Tämän kevään tulva oli jälleen kerran hyvä esimerkki siitä kuinka altaat ja Kemijoki Oy:n tarkoin harkitsemat juoksutukset estivät tulvavahinkojen synnyn. Lokkaan ja Porttipahtaan otettiin kaikki vedet kiinni. Suuressa tulvassa (kerran 20 vuodessa toistuva) tekoaltaat varastoivat noin 1000 milj. m<sup>3</sup> vettä.” (Mielipidekirjoitus, LK 2.6.2011)

Schoormanin ym. (2007, 345) määritelmän mukaan hyväntahtoisuus on kyvykkyyden ja rehellisyyden ohella luottamuksen osatekijä. Hyväntahtoisuutta seuraa yleensä se, että yrityksen ja sen sidosryhmien välinen kanssakäyminen on kohteliasta (Caldwell & Clapham 2003, 353). Edellä mainitut esimerkeissä asukkaat kuitenkin kokevat yrityksen toimivan näennäisen hyväntahtoisesti, mikä osaltaan vaikuttaisi ruokkivan epäluottamusta.

Toisinaan epäluottamus konkretisoituu tapahtumiin, jotka ovat alun perin aiheuttaneet särön yrityksen ja sidosryhmän väliseen luottamussuhteeseen. Eräs asukas kertoo mielipidekirjoituksessaan seuraavasti:

”Kitisen voimala-altaiden rannoille jäi palstoja, joille veden nostaminen aiheutti soistumista. Kun kaupat tehtiin ennen veden nostamista, niin soistuminen aiheutti monelle yllätyksiä. Pahimpia yllätyksiä olivat joidenkin kohdalla altaiden rannoilla vaihtomaina saadut kesämökkkitontit, joista osa osoittautui täyttämisen jälkeen käyttökelvottomiksi.” (Mielipidekirjoitus, LK 15.2.2011)

Epäluottamusta analysoidessa on tärkeää huomioida, ettei tämän tutkimuksen päämääränä ole määritellä, mikä voidaan pitää hyväksyttävänä toimintana yritykseltä ja mikä ei. Maakauppoja koskevan mielipidekirjoituksen tapauksessa ei ole myöskään oleellista arvioida kirjoittajan kuvailemien tapahtumien todenmukaisuutta, sillä analyysin tarkoituksena on totuuden löytämisen sijaan epäluottamuksen ja sitä kautta jännittyneen suhteen ymmärtäminen. Ottamatta kantaa siihen, millainen tapahtumien kulku tosiasiasa saattoi maakauppaesimerkissä olla, esimerkki osoittaa, että epäluottamus voi osaltaan olla konkreettisesta tapahtumasta lähtöisin.

Yrityksen ja sen sidosryhmän välisen luottamuksen puute ilmenee aineiston perusteella kiristyneinä väleinä, ja lukuisista teksteistä voidaan havaita epäluottamuksen osoituksia eri sidosryhmien tahoilta. Epäluottamus näyttäisikin media-aineiston nojalla olevan huomattava sidosryhmäsuhteita varjostava tekijä, ja sidosryhmien epäluuloisuus tunnistettiin myös sidosryhmätyöpajassa ja haastattelussa. Tämän aineistosta tehdyn havainnon voidaan siten käsittää vahvistavan teoreettisessa viitekehyksessä esitettyä näkemystä epäluottamuksesta jännitteen osatekijänä. Aineiston pohjalta on kuitenkin aiheutonta tehdä johtopäätöksiä tapausyrityksen luotettavuudesta sinänsä, vaan havaintojen tarkoituksena on osoittaa epäluottamuksen merkitys jännitteiden muodostumisessa.

#### **4.2.2 Epäoikeudenmukaisuus ja valtasuhteet**

Greenwoodin ja Van Buren III:n (2010) sekä Phillipsin (1997) havaintojen mukaisesti epäoikeudenmukaisuuden kokemus korostuu tilanteessa, jossa vastakkain ovat lähtökohtaisesti suurta valtaa käyttävä yritys ja heikommassa asemassa oleva yksittäinen yrityksen vaikutuspiirissä asuva asukas. Tutkimuksen tapausyritys tarjosi mahdollisuuden eroavien valtasuhteiden tutkimiseen, ja osittain aineiston teksteistä välittyikin kuva epätasapainoisista valtasuhteista. Erityisesti aineisto antoi viitteitä tilanteista, joissa yrityksen ja sidosryhmien hyödyt suhdetoiminnasta olivat ristiriidassa. Kuten Phillips (1997, 56) totesi, muodostavat yhteisesti sovitut pelisäännöt ja vapaaehtoisesti määritellyt hyödyt suhdetoiminnan moraalisen kivijalan, ja mikäli tässä suhteessa sidosryhmäsuhteissa esiintyy epäselvyyksiä, on seurauksena epäoikeudenmukaisuuden kokemus.

Seuraava lainaus on mielenkiintoinen, kun huomioidaan Phillipsin (1997, 55) argumentointi Rawlsin oikeuskäsitystä vastaan. Phillips esitti, ettei vääryyttä voida suoranaisesti rinnastaa kiristykseen. Seuraavassa lainauksessa kuvatussa tilanteessa on kuitenkin sellaisia piirteitä, jotka asettavat yrityksen vallankäytön suhteessa asukkaisiin melko negatiiviseen valoon. Uutinen jättää tapahtuman tarkat taustat pimentoon, mutta olisi mielenkiintoista selvittää, missä määrin yrityksen toiminta sai eri sidosryhmien hyväksynnän.

”Lokan ja Porttipahdan tekoaltaiden rakentaminen 1960- ja 1970-luvulla Sodankylän kunnan pohjoisosiin perusteltiin yhteiskunnalle välttämättömänä hankkeena. Uusi tutkimus näyttää, kuinka Sompion saamelaiskylät hävitettiin ja sodasta selvinneet asukkaat pakotettiin allasevakoiksi, saamelaisten omaehtoinen tokkaporopaimennus lakkautettiin ja kieli- ja kulttuuriverkostot repeytyivät.” (Uutinen 14.12.2010)

Kemijoki Oy:n saatua aluehallintoviraston luvan Sierilän voimalaitoksen rakentamiselle alkukesällä 2011 esiintyi Lapin Kansassa runsaasti rakentamislupaa vastustavia tekstejä. Erästä maanviljelijää haastateltiin rakentamisluvan myöntämisen jälkeen. Haastatellun henkilön elinkeino oli uhattuna, sillä viljelypinta-ala supistuisi voimalaitoksen aiheuttaman joen pinnan nousun myötä. Voimalaitosrakentamisessa korostuvat yrityksen ja sen sidosryhmien väliset valtasuhteet, kun yrityksellä on mahdollisuus käyttää valtaa sidosryhmiinsä merkittävästi vaikuttavalla tavalla:

”Hän [maanviljelijä] moittii Kemijoki Oy:n neuvottelutapaa. ”Yhtiö asetti jo vuokratiljelylle muutama vuosi sitten varsin kovat ehdot. Kun yhteisymmärrykseen vuokrauksesta ei päästy, jäi yhtiön pelloille heinä pystyyn.”” (Uutinen, LK 1.6.2011)

Kemijoki Oy aloitti yhteistoimintaneuvottelut syyskuussa 2013, mikä näkyi myös Lapin Kansan uutisoinnissa ja mielipidekirjoituksissa. Yt-neuvottelutilanteessa ovat pääsääntöisesti vastakkain kaksi hyvin erilaista valtaa käyttävää tahoa. Työnantaja käyttää suoraan valtaa suhteessa henkilöstöönsä tehdessään koko henkilöstöä koskevia päätöksiä, ja henkilöstön valta yhdessä ammattiyhdistyksen kanssa suhteessa työnantajaan on pääsääntöisesti vähäisempi.

Kemijoki Oy:n organisaatiomuutos ja yt-neuvottelut ovat aineiston merkittävimpien aihealueiden joukossa, ja niistä kirjoitettujen tekstien sävy painottui negatiiviseen sävyyn. Rakenteellisten muutosten ympärillä huomattavissa oleva negatiivinen sävy voidaan osaltaan tulkita sidosryhmien pettymykseksi, kun yrityksen koetaan käyttävän merkittävää valtaa ilman kaikkien oleellisten sidosryhmien oikeutusta. Aineiston tulkinnassa on kuitenkin vältettävä liian rohkeiden ja yleistävien johtopäätösten tekemistä. Laajat yt-neuvottelut herättävät pääsääntöisesti hyvin paljon keskustelua ja ne saavat sanomalehtien palstoilla runsaasti huomiota. Irtisanomiset ja uudelleenjärjestelyt herättävät usein voimakkaitakin tunteita. Tutkimusaineiston nojalla irtisanomisilla ja uudelleenorganisoinnilla on osuutensa jännitteen muodostumiseen, mutta aineiston kannalta on hankalaa arvioida, mikä muutoksessa on jännitteitä erityisesti aiheuttanut. Tutkimusaineisto ei tarjoa mahdollisuutta tutkia valtasuhteita yrityksen ja sen henkilöstön välillä kovin tarkasti, sillä media-aineistosta ei voida tehdä johtopäätöksiä valtasuhteista yt-neuvotteluiden yhteydessä kovin yksityiskohtaisesti.

Kemijoen organisaatiomuutos kuitenkin mahdollistaa valtasuhteiden tarkastelun omistajanäkökulmasta. Media-aineistosta löytyy viitteitä huolesta vallan epätasaisesta jakautumisesta eri sidosryhmien kesken, kun Kemijoki Oy ilmoitti voimalaitostensa valvomotoiminnan ulkoistamisesta Fortum Oy:lle:

”Kemijoki Oy:n Rovaniemellä sijaitsevan valvomon toiminnan ulkoistaminen Fortumille on Lapin kansanedustajien mukaan riski. ”Vesivoimaosakkaiden intressit poikkeavat toisistaan ja osakkaiden edut jaetaan voimalaitosten ajossa. Pelkona on, että Fortum maksimoi oman voittonsa pienosakkaiden kustannuksella”, edustajat toteavat.” (Uutinen, LK 5.11.2014)

”Lapin liiton hallituksen puheenjohtaja Markus Lohi aikoo tehdä maanantaina julkistetusta päätöksestä toimenpidepyynnön Kilpailu- ja kuluttajavirastolle. ”Toivon, että virasto selvittää, antaako tehty päätös Fortumille mahdollisuuden vaikuttaa lain vastaisesti hinnan muodostukseen sähkömarkkinoilla”, Lohi sanoo.” (Uutinen, LK 4.11.2014)

Ylläolevat lainaukset havainnollistavat, että sidosryhmäsuhteissa vallan epäsuhtainen jakautuminen kasvattaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen riskiä, mikä tukee

Phillipsin (1997) sekä Greenwoodin ja van Buren III:n (2010) tutkimuksia. Valtasuhteiden tarkastelussa on oleellista huomioida yrityksen käytettävissä olevan vallan ohella myös vallan jakautuminen eri sidosryhmien kesken. 5.11.2014 julkaistussa uutisessa keskeisenä huomiona on nimenomaan sidosryhmien keskinäisten valtasuhteiden epätasapaino.

Epätasapainoiset valtasuhteet sidosryhmien kesken ovat sinänsä normaali piirre sidosryhmäsuhteissa. Näin ollen valtasuhteiden tarkastelussa onkin syytä kiinnittää huomiota siihen, missä määrin sidosryhmät kokevat valtasuhteet oikeutetuiksi. Yrityksen tulee olla tietoinen vallankäytön ja vallan jakautumisen oikeellisuudesta:

”Kemijoki Oy:n toimitusjohtaja Tuomas Timonen sanoo ensituumaan, että tietenkin Fortum saa suurimman hyödyn, koska se on suurin osakas.” Mutta täysin tasapuolisesti kaikki muutkin osakkaat saavat hyötyä osuuksiensa suhteessa. Kemijoki Oy:n toimintaahan säätelee käyttö sopimus, mikä nimenomaan ottaa kantaa hyödynjakoon osakkaiden välillä. Nämä asiat on otettu huomioon siinä rakenteessa, mitä nyt toteutetaan. Lähtökohtana on osakkaiden tasapuolinen kohtelu ja läpinäkyvyys.” Timonen sanoo, ettei valvomoa voitaisi edes siirtää Fortumille, elleivät nämä asiat olisi kunnossa.” (Uutinen, LK 5.11.2014)

Greenwood ja Van Buren III (2010, 432) jaottelevat sidosryhmien käytettävissä olevan vallan kolmeen kategoriaan: äänivalta, poliittinen valta ja taloudellinen valta. Jotta sidosryhmän mielipiteet ja vaateet olisivat vartenotettavia, tulee sidosryhmällä Greenwoodin ja Van Buren III:n (2010) mukaan olla käytössään ainakin jotakin edellä mainituista vallan muodoista. Äänivaltaa käyttävistä sidosryhmistä yleinen esimerkki ovat osakkaat, joiden vallankäyttöä sivuttiin aineistossa edellisten esimerkkien ohella joitakin kertoja. Viitteitä taloudellista valtaa käyttävien sidosryhmien ja Kemijoki Oy:n välisistä suhteista löytyi myös muutamissa teksteissä, mutta pääasiallinen aineistosta esille nouseva vallan muoto oli poliittinen valta.

Kemijoki Oy on yhteiskunnallisesti merkittävänä ja valtio-omisteisena yrityksenä suuressa määrin riippuvainen poliittista valtaa käyttävistä sidosryhmistä. Energialiiketoiminta ja vesivoimarakentaminen ovat tarkasti säänneltyjä, ja yrityksen



toimintaedellytysten kannalta on välttämätöntä saada muun muassa julkishallinnon hyväksyntä toiminnalleen. Esimerkiksi Sierilän voimalahanke on ollut tutkimuksen kirjoitushetkellä vireillä jo kymmenen vuotta, kun voimalan rakentamisluvan saaminen on viivästynyt oikeudellisen valitusprosessin vuoksi.

”Sierilän voimalaitoksen rakennuspäätöksestä jätettiin määräajassa yhteensä 50 valitusta. Valitusaika päättyi eilen. Valittaneista 43 on yksityishenkilöitä.” (Uutinen, LK 1.7.2011)

”Ylitarkastaja Taina Kojolan työpöydällä on painavia papereita. Lapin ELY-keskuksen luonnonsuojeluyksikössä työskentelevä Kojola päättää käytännössä yksin, kaatuuko Kemijoki Oy:n Sierilän voimalaitoshanke luonnonsuojelupykäliin vai ei.” (Uutinen, LK 7.3.2015)

”Korkeimpaan hallinto-oikeuteen (KHO) tuli kymmeniä valituksia Vaasan hallinto-oikeuden päätöksestä myöntää Sierilän voimalaitokselle rakentamislupa. KHO:hon tuli yhteensä 25 kappaletta valituskirjoja. Merkittävimpiä valituksen tehneitä ovat Lapin ely-keskus, Kemijoki Oy, Lapin luonnonsuojelupiiri ja Rovaniemen osakaskunta. Todellisuudessa valittajia on kymmeniä, kertoo KHO:n viestintäpäällikkö Päivi Musakka. ”Esimerkiksi eräässä valituskirjassa on mukana noin 20 henkilöä.” Sierilä-tapaus on merkitty Musakan mukaan KHO:hon kolmella huutomerkillä. ”Se tarkoittaa sitä, että tapaus on erittäin työllistävä. Tässä tapauksessa on paljon asioita päällekkäin.”” (Uutinen, 8.4.2015)

Poliittista valtaa käyttävät myös julkishallinnon ja lainsäätäjän ohella myös tämän tapaustutkimuksen kontekstissa asukkaat. Asukkaiden ja heidän käyttämänsä vallan merkitys tunnistettiin aineistossa kauttaaltaan, ja asukkaat olivat kaiken kaikkiaan merkittävässä roolissa tutkimusaineistossa. Vaikka valtasuhteiden näkökulmasta Kemijoki Oy ja asukkaat ovat hyvin erilaiset, ovat asukkaat kuitenkin loppujen lopuksi kenties koko yrityksen tärkein sidosryhmä. Yrityksen toiminta saattoi olla toisinaan vailla sidosryhmien hyväksyntää, mikä vaikutti epäoikeudenmukaisuuden käsityksen muodostumiseen.

”Se [asukkaat] on oikeastaan se tärkein sidosryhmä - - lupa toimia, sehän tulee nimenomaan sieltä suurelta yleisöltä.” (Henkilö A)

### 4.2.3 Viestintäongelmat

Sidosryhmät ovat tyytyväisiä, mikäli yritys viestii sidosryhmilleen oikea-aikaisella tavalla ja osoittaa viestinnässään empaattisuutta ja rehellisyyttä (Strong ym. 2011). Sidosryhmille välitettävän tiedon tulee olla ajantasaista, ja sen tulee saavuttaa sidosryhmät nopeasti. Viestintä vähentää konflikteja, parantaa suhteen laatua ja asettaa raamit suhteen osapuolten odotuksille (Etgar 1979; Moorman ym. 1993). Sidosryhmäviestinnän tärkeys korostuu aineistossa muun muassa yt-neuvotteluita koskevassa uutisoinnissa:

”Henkilöstö on suuren hämmennyksen vallassa, jopa tyrmistyneitä yt-neuvottelujen tuloksesta. ”Käytännössä olemme samassa tilanteessa kuin neuvottelujen alkaessa. Emme saaneet koko 8 viikkoa kestäneiden neuvottelujen aikana tietää mitään varmaa mistään asiasta. Löyhässä hirressä roikkuminen jatkuu”, pääluottamusmies Jorma Tiuraniemi sanoo.” (Uutinen, LK 5.11.2013)

Sidosryhmätyöpajan keskustelussa esiintyi huomioita siitä, kuinka keskusteluosapuolten ennakko-oletukset ja asenteet voivat vaikeuttaa viestintää. Dialogi on hankalaa, mikäli jompikumpi osapuoli on muodostanut jyrkän kannan ennen dialogin alkua. Negatiivinen lähtökohta dialogiin voi kummuta vanhoista kaunoista, mutta se voi aiheutua myös esimerkiksi sidosryhmän kokemasta suorasta haitasta. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta työpajassa esitettiin jokivarren asukas, jonka maa-alueet ovat kärsineet joen vaihtelevasta juoksutuksesta.

Negatiivinen lataus dialogiin voi myös aiheutua virheellisestä tiedosta ja väärinkäsityksistä. Työpajassa käydyssä keskustelussa kävi ilmi, että Kemijoki Oy:n sidosryhmät eivät välttämättä ole tietoisia siitä, mitkä asiat ovat Kemijoen vastuulla ja mitkä taas kuuluvat esimerkiksi viranomaistaholle. Jokivarren asukkaat voivat olla suuttuneita sellaisista asioista, jotka eivät kuulu Kemijoki Oy:n vastuulle ja joiden kanssa Kemijoella ei ole mitään tekemistä. Epäselvyydet ja väärinkäsitykset ovat yksi osoitus

viestinnän merkityksestä jännitteitä ehkäisevänä tekijänä, ja tämä korostui myös työpajassa sekä henkilö A:n haastattelussa.

Yrityksen tulee huomioida sidosryhmiensä erilaiset lähtökohdat ja suhtauduttava sidosryhmiinsä myötätuntoisesti (Strong ym. 2001). Henkilö A:n haastattelussa kävi ilmi, että Kemijoki Oy tiedostaa tämän ja haluaa viestiä sidosryhmilleen olevansa lähestyttävä ja avoin. Esimerkki tällaisesta sidosryhmien avoimesta kohtaamisesta ovat Kemijoki Oy:n järjestämät tupailat, jonne asukkaat ovat tervetulleita osallistumaan avoimeen keskusteluun. A:n mukaan nämä tapahtumat koetaan onnistuneiksi ja myös erittäin tärkeiksi, sillä ne mahdollistavat aidon vuoropuhelun asukkaiden kanssa. Myös muiden sidosryhmien kanssa käytävä vuoropuhelu koettiin tärkeäksi, ja kommunikointiin haluttiin liittää henkilökohtaisuuden elementti. Etenkin yrityksen kannalta merkittäviin sidosryhmiin koettiin tärkeäksi pitää tiivistä yhteyttä henkilökohtaisella tasolla.

Pyrkimys viestinnän avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen nousivat myös sidosryhmätyöpajassa sekä henkilö A:n haastatteluissa esille. Kemijoki Oy muutti viestintästrategiaansa vuonna 2013 pyrkimällä avoimempaan ja vuorovaikutteisempaan viestintään. Eräänä taustatekijänä avoimessa ja tehokkaassa viestinnässä ovat sen vaikutukset esimerkiksi konkreettisiin ympäristölupapäätöksiin, jotka ovat energialiiketoiminnassa avainasemassa. Sekä työpajassa että haastattelussa esille nousivat viestinnän vaikutukset ympäristölupa-asioissa.

”Jos puhutaan hankkeista niin esimerkiksi Sierilä... tässä on, on muutettu tyyliä silleen että meillä on avoimet tapahtumat jossa kerrotaan mitä on suunnitteilla, kerrotaan niin kuin aikataulut ja sellaiset. -- Ja tästä niin kuin mun mielestä henkilökohtaisena projektina mä käytän tota Metsä Groupin Äänekosken biotuotetehdasta. Sehän meni, siinähan nimenomaan mä oon benchmarkannut sitä että miten se onnistuu ympäristöluvituksienkin kanssa. Eli ennakointi ja sellainen avoimuus on tässä tärkeitä.” (Henkilö A)

Viestintäkanavat ovat kuluneina vuosikymmeninä mullistuneet. Markkinat ovat yhä kompleksisemmat, ja eri sidosryhmien keinot saada äänensä kuuluviin ovat kasvaneet merkittävästi. Yritysten oli ennen ponnisteltava hankkiakseen kelpoista palautetta

asiakkailtaan, mutta nykyään asetelma on kääntynyt pääläelleen, kun yritykset yrittävät selviytyä lukuisista viestintäkanavista tulvivista yhteydenotoista (Day 2011, 184).

Sidosryhmäsuhteiden ominaispiirteet eivät ole sattumaa, vaan ne rakentuvat useista osatekijöistä. Yritykset voivat vaikuttaa omiin sidosryhmäsuhteisiinsa lukuisin eri tavoin. Mainardesin ym. (2011, 230) jaottelun mukaisesti sidosryhmäsuhteiden johtamisen tasot ovat sidosryhmien tunnistaminen, prosessien kehittäminen sidosryhmien intressien tunnistamiseksi sekä suhteiden rakentaminen organisaation tavoitteiden ympärille. Tällainen systemaattinen tapa hahmottaa sidosryhmäsuhteiden johtamista välittyi vahvasti sidosryhmätyöpajatilaisuudessa, joka käynnistyi sidosryhmien tunnistamisella ja eteni ongelmien ja kehityskohteiden havaitsemisesta tavoitteelliseen ongelmanratkaisuun.

Kemijoki Oy saa sidosryhmiltään huomattavia määriä palautetta, kommentteja ja muita yhteydenottoja. Vuositasolla yhteydenottoja on yrityksen mukaan noin 1700–1800 kappaletta. Eri kanavia yhteydenottoa varten on lukuisia, jolloin viestinnän hallinta on haastavaa. Runsaan palautteen ja kanavien monimuotoisuuden lisäksi tehokkaalle sidosryhmäviestinnälle asettaa haasteita yrityksen muutos asiantuntijaorganisaatioksi. Aikaisemmin Kemijoki Oy vastasi käytännössä yrityksen kaikista toiminnoista itse, kun taas asiantuntijaorganisaationa useat yrityksen keskeiset toimet kuten valvomotoiminta on ulkoistettu kumppaniyrityksille. Tällöin onkin aiheellista selvittää vastuunjako viestinnän suhteen itse organisaation sisällä sekä yrityksen ja sen sidosryhmäverkostoon kuuluvien kumppaniyritysten välillä.

Sidosryhmätyöpajassa Kemijoki Oy:n henkilöstön jäsenet ideoivat sovelluksen, jonka tarkoituksena on nopeuttaa ja tehostaa sidosryhmäpalautteen lähettämistä ja vastaanottamista. Sovellus tarjoaa Kemijoki Oy:n sidosryhmille mahdollisuuden välittää palautteen yritykselle mahdollisimman helposti ja nopeasti. Sidosryhmän koetaan saavan lisäarvoa nopeasta palautekanavasta, kun sidosryhmä kokee viestinsä saavuttaneen yrityksen ja saa kiittauksen palautteen käsittelystä. Yritys taas vastaavasti hyötyy saamalla tärkeää palautetta toimintansa kehittämistä varten. Myös palautteen historiadata on tärkeää, jotta toiminnan kehittäminen on systemaattista ja tarkoituksenmukaista.

Palautejärjestelmän kehittäminen on osoitus yrityksen halusta viestiä sidosryhmilleen oikea-aikaisesti ja tehokkaasti. Sidosryhmätyöpajan keskustelusta voitiin havaita, että toimivat viestintäkanavat keskeisiin sidosryhmiin ovat liiketoiminnan sujuvuuden ja jatkuvuuden kannalta oleelliset.

#### **4.2.4 Sidosryhmien verkottuneisuus**

Tutkimusaineistosta löytyy yhtäläisyyksiä Hillebrandin ym. (2014) havaintoihin sidosryhmäsuhteiden verkottuneisuudesta. Kemijoki Oy:n vaikutuspiirissä on laaja joukko eri sidosryhmiä, jotka ovat Kemijoki Oy:n ohella eri tavoin vuorovaikutuksessa keskenään. Esimerkiksi voimalaitosrakentamisen tapauksessa Kemijoen sidosryhmät eivät ole toisistaan erillisiä yksiköitä, vaan esimerkiksi voimalaitosrakentamista ja tekoaltaita koskevista teksteistä voidaan havaita verkottuneisuutta. Rakennusprojektit koskevat merkittävällä tavalla paitsi asukkaita, myös muun muassa kalastajia, kuntia ja viranomaistahoja. Verkottuneisuutta esiintyy tämän tutkimuksen sidosryhmäluokittelun puitteissa sekä sidosryhmien välillä että sidosryhmien sisällä.

Sidosryhmät ovat paitsi vaihtelevin tavoin vuorovaikutuksessa keskenään, myös mielipiteiltään jakautuneet. Esimerkiksi asukkaiden kesken esiintyy paitsi mielipideeroja, myös voimakasta eripuraa.

”Sierilän voimalaitos on jakanut Oikaraisen asukkaat kolmeen joukkoon: kiivaisiin vastustajiin ja kannattajiin sekä niihin, jotka pyrkivät pysyttelemään kiistojen ulkopuolella.” (Uutinen, LK 18.7.2010)

”Rantavitikan asukasyhdistys ja Saarenkylän omakotitaloyhdistys, olette voimakkaasti lähteneet kampanjoimaan sen puolesta, että Itä-Lapin kunnat ja kunnanvaltuutetut vaihtaisivat vapaan, puhtaan ja kalaisan Ylikemin ja Kemijärven vesistön Kemihaaran altaaseen johonkin Kemihaara-sopimukseen perustuen. Mahtaisivatkohan jokiyhtiön omistajat hyväksyä diilin, kun tosipaikka tulee? Julkistakaa Lapin Kansassa Itä-Lapin valtuutetulle lähettämämme kirje kaikista noista taivaanrantoja tavoittelevista lupauksistanne, niin saavat muutkin kuin valtuutetut nähdä, kuinka aurinkoinen tulevaisuus meillä on Kemihaaran altaan myötä.” (Mielipidekirjoitus, LK 3.3.2015)

”Siellä [asukkaiden joukossa] on hyvin paljon hyväksyjä, siellä on kriittisesti suhtautuvia. Sitten on sellaisia marginaalisesti suhtautuvia, erittäin negatiivisesti... jollain tapaa vastustajia.” (Henkilö A)

Mielipiteiden jakautumista arvioidessa on syytä huomioida, että eri mielipiteitä edustavat henkilöt eivät luultavasti tuo näkemyksiään julkisuuteen tasamäärin. A korosti, että erittäin kriittisesti suhtautuvien joukko on jokseenkin pieni, mutta tämä pieni ryhmä on saanut mielipiteilleen julkisuutta verraten paljon. Kriittisiä mielipidekirjoituksia ilmaisevien ja julkaisevien asukkaiden joukko on varsin pieni, mutta muodostavat tutkimusaineiston negatiivissävytteisistä teksteistä huomattavan osan. Näin ollen aineistosta havaittava kritiikki on asetettava oikeisiin mittasuhteisiin. Vántänen ja Marttunen (2005, 299) painottivat, että niin sanottujen ”narisevien rattaiden” mielipiteet voivat helposti saada ylisuuren painoarvon, vaikka voivatkin olla sinällään tärkeitä.

Hillebrand ym. (2014) korostivat tutkimuksessaan sidosryhmien verkottuneisuuden olevan yrityksen sidosryhmäjohtamiselle haaste. Moniäänisessä joukossa mielipiteiden kirjo voi olla huomattava, ja tämä edellyttää yritykseltä paitsi eriävien intressien hyväksymistä, myös systemaattista lähestymistapaa mielipide-erojen käsittelemiseksi. Paradoksaalisen ajattelun periaatteet kävivät ilmi sekä työpajassa että tutkimushaastattelussa.

”- - se on realiteetti mikä meidän pitää hyväksyä, ja sitä ei voida kieltää. Se tunteiden ja näkemysten olemassaolo, niitten kans pitää elää ja päästä eteenpäin.” (Henkilö A)

Edellisessä sitaatissa on kaikuja Rescherin (1993, 5) pluralismin kiteytyksestä. Hänen määritelmänsä mukaan erimielisyyksien välttämättömyys monimutkaisessa ja epätäydellisessä maailmassa on hyväksyttävä. Maailmasta tulisi myös pyrkiä tekemään turvallinen paikka erimielisyyksille. Erimielisyyksien varalta tulisi myös kehittää menettelytapoja ja keinoja, jotta erimielisyydet olisivat vähintäänkin siedettäviä, elleivät jopa tuottoisia.

#### 4.2.5 Arvoulottuvuus

Organisaatiomuutosta käsittelevät tekstit paljastavat sidosryhmäsuhteista odottamattomia piirteitä. Vaikka teksteissä ovat vahvasti läsnä sidosryhmien pettymys ja huoli tulevasta, liitetään Kemijoki Oy:hyn samalla myös huomattavan paljon positiivisia attribuutteja. Samalla kun irtisanomiset herättävät ärtymystä, korostuu Kemijoki Oy:n yhteiskunnallinen merkittävyys ja panos Lapin kehittymiseen toisen maailmansodan jälkeen:

”Jokiyhtiö on Lapissa kuitenkin kokoaan – miljoonia euroja ja työpaikkoja – suurempi yhtiö. Se symboloi Lapin kehitystä toisen maailmansodan jälkeen. Yhtiöllä on Lapissa kahdet kasvot. Monet eivät vielääkään ole antaneet yhtiölle anteeksi lohien katoamista Kemijoesta. Kaikkien silmää ei miellytä koskimaisen muuttuminen järvimaisemaksi. Mutta yhtä kaikki: Kemijoki on Lapille sama kuin Nokia Suomelle. Molempien yhtiöiden kohtaloihin liittyy suuria tunteita.” (Kolumni, LK 8.9.2013)

”Yhtiöllä vielä töissä olevien epävarmuus tulevasta on tietenkin ikävää. Jokiyhtiö on ollut varma leivän antaja Lapissa ja Rovaniemellä jo yli 50 vuoden ajan. Siitä voi käyttää muusta yhteydestä tuttua käsitettä ”leivän isä”.” (Näkökulma-artikkeli, LK 22.9.2013)

Sidosryhmäsuhteisiin voidaan tulkita liittyvän arvoulottuvuus. Sidosryhmät voivat liittää yritykseen erilaisia merkityksiä, kuten Kemijoki Oy:n tapauksessa, jossa yritykseen liitetään sotien jälkeisen jälleenrakentamisen ja vaurauden luomisen symboliikkaa. Yritykseen liitettyjen merkitysten ohella sidosryhmät voivat peilata yrityksen toimintaa omaan arvomaailmaansa. Arvoista eräitä keskeisimpiä vaikuttavat aineiston perusteella olevan tämän tutkimuksen kontekstissa ympäristöarvot:

”Jokirakentamisessa on kysymys aina myös arvoista. Jokimaisemaa ja sen merkitystä paikallisille ei voi mitata rahassa.” (Ympäristöministeriön kansliapäällikkö Hannele Pokka gallup-kyselyssä, LK 10.10.2010)

”Matkan varrella eivät luontoarvot kuitenkaan ole mihinkään muuttuneet. Kaikkien neljän allasvaihtoehdon alueella sijaitsee luontoarvoltaan tärkeitä vyöhykkeitä, joista osa on Natura-alueella.” (Pääkirjoitus, LK 20.1.2011)

”Kemijoki Oy:n toimitusjohtajan Aimo Takalan mukaan tavoitteena on löytää sellainen vaihtoehto, että [Kemihaaran] altaan rakentaminen voitaisiin käynnistää tulevaisuudessa. ”Luontoarvot ovat selvitystyön ohjenuorana. Altaalle yritetään löytää sellainen vaihtoehto, että luontoarvot voitaisiin turvata mahdollisimman hyvin.”” (Uutinen, LK 5.8.2010)

Sidosryhmät tarkastelevat yrityksen toimintaa omista arvolähtökohdistaan. Jos sidosryhmä kokee, ettei yritys jaa sidosryhmän kanssa samaa arvopohjaa, näyttää tuloksena olevan jännittynyt suhde. Vesivoimayhtiön tapauksessa arvokeskustelu on väistämätön, sillä vesivoima edellyttää usein merkittävää ympäristön uudelleenmuokkausta, mikä taas ei välttämättä ole koskematonta luontoa arvostavan sidosryhmän etujen mukaista.

Analyysivaiheessa aineistosta esille nousseet arvokeskustelut ovat mielenkiintoinen näkökulma sidosryhmäsuhteiden jännittyneisyyttä ymmärtämisen kannalta. Sidosryhmän kokemus siitä, että yritys toimii arvojen vastaisesti vaikuttaa olevan eräs jännitteisiin vaikuttavista tekijöistä. Arvodialogin merkityksen havaittuaan tutkija palasi tutkimaan teoreettisen viitekehyksen kirjallisuutta, ja arvojen merkitys on todettu myös kirjallisuudessa. Aineiston pohjalta tehty havainto arvojen merkityksestä sidosryhmäsuhteissa tukee muun muassa Abman (2000) näkemystä arvojen roolista sidosryhmien konflikteissa. Hänen mukaansa vuorovaikutussuhde on aina arvolähtöinen.

#### **4.2.6 Aikaulottuvuus**

Kemijoki Oy on vuosikymmenten aikana vaikuttanut merkittävästi Kemijoen varren asukkaisiin, ja eräs näistä jokivarren asukkaiden elämän mullistaneista tapahtumista oli Lokan tekojärven rakentaminen 1960-luvulla. Altaan rakentaminen muutti Sompion alueen elinkeinorakennetta merkittävästi, mikä käy ilmi Maa- ja metsätalousministeriön sekä Metlan koordinoimasta tutkimushankkeesta, jossa kyselyiden ja



teemahaastatteluiden avulla kerättiin tekoaltaan tieltä muuttaneiden lappilaisten kokemuksia.

”Suurin osa kyselyyn vastanneista (73,5 %) ilmoitti, että Lokan altaan rakentaminen aiheutti haittoja perheen pääelinkeinolle. Yli 60 prosenttia vastaajista (60,7 %) katsoi, ettei näitä haittoja korvattu ollenkaan.” (Artikkeli, LK 14.3.2010)

Lokan tekoaltaan kaltaisten merkittävien rakennushankkeiden aiheuttama epäluottamus ja epäoikeudenmukaisuuden kokemus on ymmärrettävää. On kuitenkin huomioitava kontekstisidonnaisuus, sillä Lokan altaan kaltaiset hankkeet heijastelevat oman aikansa yrityskulttuuria ja yhteiskuntavastuuta.

”Kun Seitakorva valjastettiin 60-luvulla, osti Kemijoki oy kaikki kylien ranta-alueet. Veden pinta nousi säännöstelyn vuoksi, mutta 60-luvulla ei tehty maisemointeja tai ruoppauksia. Eivät sen ajan ihmiset ymmärtäneet sellaisia vaatia.” (Mielipidekirjoitus, LK 19.6.2010)

”Riestolaiset kuulivat tekoaltaasta ensimmäisen kerran 1950-luvun loppupuolella, kun jokiyhtiön vaatusmiehet ilmestyivät jänkämaiseisiin. Virallista tietoa altaasta ei tullut koskaan. Huhut varmistuivat todeksi, kun yhtiö aloitti maanostot. Aukkaiden ensimmäinen reaktio oli epäusko, jota seurasivat viha ja katkeruus.” (Uutinen, LK 18.7.2010)

”Jos mietitään yritysvastuuta - - mikä on sotien jälkeistä yritysvastuuta versus tän päivän yritysvastuu? Me puhutaan eri asioista.” (Henkilö A)

Kemijoki Oy:n sidosryhmäsuhteiden jännitteiden syiden analysoinnissa korostui aikaulottuvuus. Vuotoksen allashanke on eräs osoitus siitä, millä tavoin pitkittynyt keskustelu vaikuttaa sidosryhmien ja yrityksen väliseen luottamussuhteeseen. Aineiston perusteella voidaan olettaa, että sidosryhmäsuhteiden jännitettä pahentaa entisestään se, mikäli alun perin suhteessa kiistanalainen aihe toistuu vuoropuhelussa uudelleen ja uudelleen vailla konsensuksen saavuttamista. Vuotoksen allashanke näyttää olevan tässä tapauksessa esimerkki juuri tällaisesta kiistan aiheesta. Kun erimielisyys pitkittyy,

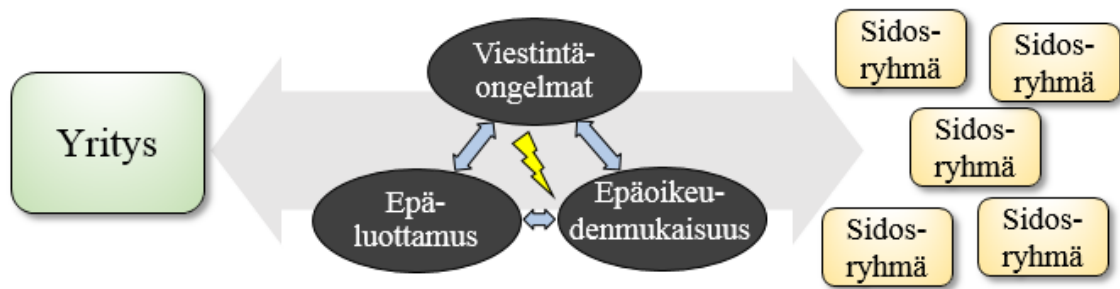
näyttää se epäluottamuksen ohella aiheuttavan myös epäuskoa ja ärtymystä sidosryhmäsuhteissa. Havainto tukee Verbeken ja Tungin (2013) näkemystä, jonka mukaan sidosryhmäteoreettisessa keskustelussa tulisi huomioida tarkemmin ajallinen merkitys.

Aikaulottuvuus on keskeinen elementti vanhojen kaunojen aiheuttaman epäluottamuksen ja epäoikeudenmukaisuuden kokemusten kannalta. Epäluottamus ja epäoikeudenmukaisuus eivät ole staattisia ilmiöitä, vaan ne kehittyvät ja muuttuvat ajasta ja kontekstista riippuen. Osasta aineiston artikkeleista käy ilmi, että syyt luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden puutteelle voivat kummuta pitkältä historiasta. Vuosien takaiset vääryydet voivat vaikuttaa sidosryhmäsuhteisiin hyvinkin pitkään. Kemijoki Oy:n pitkä historia huomioitiin myös sidosryhmätyöpajassa, jossa keskustelussa esiintyivät pohdinnat yrityksen menneiden vuosikymmenten toimien vaikutuksista nykyisiin sidosryhmäsuhteisiin. Vanhojen kaunojen tunnistettiin jossakin määrin kulkevan Kemijoki Oy:n sidosryhmäsuhteissa yhä tänä päivänä.

Menneiden kiistojen ja ristiriitatilanteiden vaikutuksesta olemassa oleviin sidosryhmäsuhteisiin tulisi myös tarkastella siitä näkökulmasta, ettei sidosryhmän ole välttämättä suoraan täytynyt kokea vääryyttä. Esimerkiksi jokivarren asukas ei välttämättä ole suoraan ollut koskaan tekemisissä Kemijoki Oy:n kanssa, mutta hänen lukemansa uutiset ja kertomukset yrityksestä voivat vaikuttaa hänen suhtautumiseensa yritykseen.

#### **4.3 Synteesi sidosryhmäsuhteiden jännitteiden osatekijöistä ja keinoista jännitteiden ehkäisemiseksi**

Empiirisestä aineistosta tehtyjen havaintojen ja kirjallisuudesta poimittujen huomioiden pohjalta esitellään havainnollistava malli sidosryhmäsuhteiden jännitteiden osatekijöistä (kuvio 9). Mallin päärunko on muodostettu Strongin ym. (2001) kolmijakoisen sidosryhmien tyytyväisyyskriteeristöä mukaillen, minkä lisäksi mallia on täydennetty tutkijan empiirisen aineiston tulkinnoilla.



Kuvio 9. Jännitteiden osatekijät yrityksen sidosryhmäsuhteissa

Kolmeksi keskeiseksi jännitteen osatekijäksi on nimetty epäluottamus, epäoikeudenmukaisuus ja viestintäongelmat. Nämä kolme tekijää on sekä kirjallisuuden että empiirisen aineiston perusteella havaittu keskenään vuorovaikutteisiksi. Luottamuksen syntymisen kannalta on ongelmallista, mikäli yrityksen ja sidosryhmän välisessä kommunikoinnissa on haasteita. Viestintäongelmat voivat myös johtaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen syntymiseen. Tutkimusaineisto antoi viitteitä tilanteista, joissa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksesta olisi vältytty, mikäli sidosryhmällä olisi ollut riittävää tietoa esimerkiksi yrityksen toimivallasta. Vastaavasti epäoikeudenmukaisuutta kokeneiden sidosryhmien luottamus on voinut olla vaakalaudalla, mikä vahvistaa Greenwoodin ja Van Buren III:n (2010, 425) näkemystä luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden välisestä suhteesta.

Yrityksen ja sen sidosryhmän välinen suhde voidaan rajata vain kahden osapuolen väliseksi kanssakäymiseksi, mutta usein suhde ei ole puhtaasti kahdenvälinen, vaan siihen liittyy myös muita sidosryhmiä. Sidosryhmäsuhdetta saattoi siten värittää sidosryhmien verkottuneisuus. Verkottuneisuutta ei kuitenkaan suoraan luokiteltu jännitteen osatekijäksi sinänsä, sillä vaikka sidosryhmä olisikin verkottunut, ei tämän koettu aiheuttavan jännitettä sidosryhmäsuhteeseen samassa mielessä kuin esimerkiksi epäluottamus. Verkottuneisuuden tunnistettiin luovan edellytyksiä mielipide-erojen syntymiselle Hillebrandin ym. (2014) havaintojen mukaisesti, joskin tässä tutkimuksessa jännitteen käsite määriteltiin negatiivisesti virittyneeksi tilaksi, mikä eroaa Hillebrandin ym. (2014) määritelmästä. Heidän mukaansa jännittyneisyydeksi voidaan käsittää eroavat intressit sidosryhmien kesken tai sidosryhmän ja yrityksen välillä. Tämän tutkimuksen viitekehyksessä jännitteiden osatekijöiksi käsitettiin kuitenkin sidosryhmäsuhteisiin

kielteisesti vaikuttavat tekijät, jolloin verkottuneisuus rajautuu tarkastelun ulkopuolelle, sillä verkottuneisuutta ei havaittu lähtökohtaisesti negatiivisesti sidosryhmäsuhteisiin vaikuttavaksi ominaisuudeksi. Verkottuneisuus on kuitenkin tunnistettu sidosryhmäsuhteiden johtamisen kannalta haasteita luovaksi elementiksi.

Viestintäongelmat on kuviossa 9 määritelty omaksi, epäluottamuksesta ja epäoikeudenmukaisuudesta erilliseksi jännitteen osatekijäksi. Tutkimuksen nojalla olisi myös mahdollista käsittää viestintäongelmat epäluottamuksen ja epäoikeudenmukaisuuden taustavaikuttimiksi, jolloin viestintäongelma olisi jäänyt pois kuvion 9 mallista. Viestintäongelmat kuitenkin päätettiin määritellä omaksi osatekijäkseen, sillä vaikka viestinnällä havaittiin olevan tietty yhteys erityisesti epäluottamuksen muodostumiseen, on viestintäongelmilla myös muita ulottuvuuksia. Mikäli kommunikointi yrityksen ja sidosryhmän välillä on ongelmallista, voi tällä olla epäluottamuksen ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen ohella myös muita seurauksia, kuten väärinkäsityksiä. Väärinkäsitykset voivat tulkinnoista riippuen sisältää epäluottamuksen ja epäoikeudenmukaisuuden elementtejä, mutta väärinkäsitykset eivät välttämättä ole tyypiteltävissä yksinomaan epäluottamusta tai epäoikeudenmukaisuutta heijasteleviksi.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Yhteenveto tutkimuksen toteutuksesta

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella yrityksen sidosryhmäsuhteiden jännitteiden osatekijöitä. Tutkielman teorialuvussa luotiin teoreettinen viitekehys, jossa oli tunnistettu kirjallisuudesta keskeiset tekijät sidosryhmäsuhteiden jännitteiden taustalla. Teoreettista viitekehystä peilattiin monimetodisesti koostettuun empiiriseen aineistoon, ja analyysin pohjalta edellisessä luvussa esitettiin viitekehyksen ja havaintojen synteesi. Tutkimuksen toteutuksessa painottui empirian rooli ilmiön ymmärtämisessä. Empiirisestä aineistosta tehdyt havainnot ohjasivat tutkimuksen painottumista sidosryhmäsuhteiden jännitteiden syiden analysointiin ja ymmärtämiseen ja näin ollen tutkimuksen teoreettinen viitekehys muokkautui tutkimuksen aikana useita kertoja. Tutkimuksen empiirinen aineisto ja teoreettinen viitekehys kävivät jatkuvaa vuoropuhelua systemaattisen ja perustellun tutkimusraportin muotoutumiseksi. Tutkimuksessa omaksuttiin abduktiivisen päättelyn keino aineiston analyysissä ja olemassa olevan teoreettisen viitekehyksen täydentämisessä. Tarkastelu oli rajattu koskemaan yrityksen ja sen sidosryhmien välisiä suhteita.

Vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen alustettiin teorialuvussa tunnistamalla kirjallisuudesta ne sidosryhmäsuhteiden piirteet ja tekijät, jotka todennäköisesti ovat jännitteiden taustalla. Kirjallisuudesta eriteltyjä tekijöitä täydennettiin empiirisen aineiston havainnoilla. Toiseen tutkimuskysymykseen vastattiin pääosin tutkimuksen empiirisessä osiossa, kun jännitteiden syiden havaitsemisen ohessa esiteltiin Kemijoki Oy:n käyttämät keinot jännitteiden ehkäisemiseksi.

### 5.2 Keskeiset johtopäätökset ja liikkeenjohdolliset sovellukset

Tutkimuksessa eriteltiin kolme keskeistä sidosryhmäsuhteiden jännitteiden osatekijää, jotka olivat epäluottamus, epäoikeudenmukaisuus ja viestintäongelmat. Epäluottamuksen merkitys korostui tutkimusaineistossa hyvin oleellisena jännittyneisyyden osatekijänä. Media-aineistosta negatiivissävytteiseksi tulkituista teksteistä lukuisat heijastelivat eri

sidosryhmien epäluottamusta tapausyritystä kohtaan. Kemijoki Oy:n toimet koettiin toisinaan arveluttaviksi ja osin salaileviksi, mikä saattoi johtua muun muassa sidosryhmän edustajan henkilökohtaisista negatiivisista kokemuksista tai yrityksen pitkästä ja vaiheikkaasta historiasta. Useiden kirjoitusten taustalla oli havaittavissa vanhoja kaunoja, joiden rooli sidosryhmäsuhteiden johtamisessa tunnistettiin myös tutkimushaastattelussa ja tapausyrityksen järjestämässä sidosryhmätyöpajassa.

Luottamuksen menettäminen vaikuttaa aineiston nojalla tuovan monia haasteita yrityksen toimintaan. Kemijoki Oy:lle on oleellista, että suuret määrät pääomaa ja resursseja sitovat investoinnit, kuten voimalarakentaminen, ovat onnistuneita ja toteutuvat mahdollisimman pienin kustannuksin. Ilman sidosryhmien luottamusta investointien toteutuminen voi vaarantua, mikä tarkoittaa taloudellisen riskin syntymistä yritykselle. Investointien vaarantumisen ohella luottamusputa tuo mukanaan monia haasteita yrityksen päivittäiselle toiminnalle muun muassa silloin, kun vuoropuhelu sidosryhmien kanssa ei epäluottamuksen vallitessa onnistu.

Epäoikeudenmukaisuus liittyy usein kokemukseen valtasuhteiden epätasapainosta. Sanelupolitiikkaa harrastavan yrityksen toiminta koetaan usein epäoikeudenmukaiseksi, kun legitiimi sidosryhmä kokee jäävänsä ilman vaikutusmahdollisuuksia. Epäoikeudenmukaisuuden kokemus korostuu erityisesti silloin, kun valtaa käyttävän yrityksen koetaan toiminnallaan loukkaavan sidosryhmän arvoja ja kun sidosryhmä ei koe saavansa hyötyä.

Viestinnän sujuvuus on edellytys toimivalle sidosryhmäsuhteelle. Ongelmat viestinnässä voivat johtaa väärinkäsityksiin, epäoikeudenmukaisuuden kokemukseen ja epäluottamukseen. Mikäli yritys ei onnistu viestinnässään perustelemaan toimintaansa sidosryhmilleen tai ei ota vastaan sidosryhmien lähettämiä viestejä, on mahdollista, että yritys koetaan epäluotettavaksi ja epäoikeudenmukaisesti toimivaksi. Epäluottamus, epäoikeudenmukaisuus ja viestinnän ongelmat nivoutuvat läheisesti yhteen, ja niiden tarkastelussa tulee huomioida näiden kolmen tekijän yhteisesti muodostama kokonaisuus. Sidossuhteiden jännitteiden muodostumisen kannalta kaikilla kolmella tekijällä on roolinsa.

Rehellinen, tehokas ja tarkoituksenmukainen viestintä ehkäisevät jännitteiden muodostumista. Oikea-aikainen ja oikeille henkilöille kohdennettu viestintä on paitsi keino allokoita viestinnän vaatimia resursseja tehokkaasti, myös keino saavuttaa sidosryhmien luottamus ja synnyttää ja ylläpitää oikeudenmukaisuuden kokemusta. Empaattisuus ja herkkyys havaita sidosryhmien välittämiä signaaleja ovat tärkeitä seikkoja yritykselle, sillä ihmisläheinen ja kuunteleva lähestymistapa viestintään tuo yrityksen lähemmäksi sidosryhmiä ja sitä kautta luo edellytyksiä luottamuksen saavuttamiseksi.

Tutkimuksen tulosten nojalla voidaan todeta, että jännittyneiden sidosryhmäsuhteiden taustalla voi olla pitkältikin historiasta kumpuavia seikkoja. Yritysten tulisi tunnistaa menneiden tapahtumien vaikutus nykyhetkeen: vanhat kaunat voivat olla hyvinkin pitkäkestoisia, ja pitkittyessään niiden sovittelu hankaloituu entisestään. Sidosryhmän ei välttämättä tarvitse olla joutunut kokemaan vääryyttä henkilökohtaisesti, jotta sidosryhmäsuhteet jännittyvät. Muiden kertomat kokemukset ja tarinat, lehtikirjoitukset ja muut lähteet voivat vaikuttaa vaihtelevasti sidosryhmän mielipiteen muovautumiseen.

Yrityksen tulee olla toiminnassaan avoin ja pyrkiä herättämään luottamusta. Vuorovaikutteisuus sidosryhmien kanssa on tärkeää molemminpuolisen luottamuksen saavuttamiseksi. Sidosryhmien arvojen huomioiminen on oleellista, ja arvodialogia käymällä voidaan ehkäistä tilanteita, joissa arvojen eroavaisuudet kärjistyvät jännitteiksi. Viestinnässä korostuu tehokkuus sekä sidosryhmä- ja kontekstisidonnaisuus, kuten esimerkiksi tapausyrityksen asukassidosryhmän tapauksessa, jonka kanssa kommunikoinnin haluttiin olevan henkilökohtaista ja vilpitöntä. Sidosryhmät ja niiden tarpeet ja toiveet tulee tunnistaa oikein. Myös eriävien mielipiteiden hyväksyminen on oleellista, sillä soraäänien tukahduttaminen voi pahentaa entisestään sidosryhmäsuhteen jännittyneisyyttä. Kritiikin vastaanottaminen ja hyväksyminen kuuluvat yrityksen toimintaan, mutta samalla kritiikin painoarvo tulee suhteuttaa oikein. Äärimmäisen kriittiset sidosryhmät ja yksilöt voivat olla lukumäärällisesti pieni joukko, mutta ne voivat saada kokoonsa nähden suuren huomion muun muassa lehtien palstoilla.

### 5.3 Tutkimuksen laadun arviointi ja kritiikki

Mielipiteet laadullisen tutkimuksen laatukriteerien suhteen jakautuvat tutkijoiden kesken (Tracy 2010, 838). Osa laadullisten metodien johtavista tutkijoista esittää, että yleismaailmallisten ja vakioitujen standardien kehittäminen laadullisen tutkimuksen arviointikriteeristöksi on ongelmallista. Esimerkiksi Guba ja Lincoln (2005) väittävät, että yleismaailmalliset voivat olla paitsi ongelmallisia, myös kokonaan hyödyttömiä. Bochner (2000, 269) kritisoi ennalta asetettujen laatukriteerien mielekkyyttä todetessaan, ettei tieteellisen tutkimuksen argumentoinnin, päättelyn ja johtopäätösten arviointikriteerejä tulisi koskaan lyödä ennalta lukkoon. Tracy (2010, 838) kuitenkin perustelee laadullisen tutkimuksen arviointikriteerejä niiden hyödyllisyydellä. Säännöt ja ohjeet auttavat tutkijaa oppimaan ja kehittymään, minkä lisäksi laadullisen tutkimuksen yksinkertainen laatukriteeristö voi edistää tieteellistä keskustelua ja vahvistaa laadullisen tutkimuksen asemaa tiedeyhteisössä.

Tämän tutkimuksen laadukkuutta arvioidaan Tracyn (2010) kahdeksanportaisen laatukriteeristön pohjalta, ja tämä kriteeristö on esitelty taulukossa 2. Näistä kriteereistä kontribuutiota on käsitelty tarkemmin luvussa 5.4. Tracyn ensimmäisen kriteerin osalta voidaan todeta, että tämän tutkimuksen aihe on relevantti, sillä sidosryhmäsuhteet ja niiden johtaminen ovat olleet jo vuosikymmenten ajan liikkeenjohdon kirjallisuuden vakioaiheita. Vaikka sidosryhmäkirjallisuutta on tuotettu huomattavia määriä, on aihe kuitenkin edelleen ajankohtainen. Sidoryhmäsuhteet ja niissä esiintyvät jännitteet on liikkeenjohdon näkökulmasta tunnistettu tärkeiksi aiheiksi.

Tutkimuksessa on pyritty hyödyntämään aiempaa kirjallisuutta mahdollisimman kattavasti. Tiedonkeruu- ja analyysimetodeja on hyödynnetty monimetodisessa tutkimuksessa monipuolisesti, sillä aineistoa on kerätty kolmesta erilaisesta lähteestä eri metodein. Sidoryhmäsuhteet ovat sekä teoreettisessa että käytännöllisessä mielessä erittäin laaja-alainen aihepiiri, josta on olemassa erittäin runsaasti kirjallisuutta. Pro gradu -tutkielman laajuus huomioon ottaen tutkimus edellyttää merkittävien rajausten tekemistä, jotta aiheen käsittely tutkielman pituuden puitteissa on mahdollista. On ilmeistä, että huomattavan laaja kirjallinen aineisto mahdollistaisi lukuisia eri vaihtoehtoja teoreettisen viitekehyksen muodostamiseksi.



Taulukko 2. Erinomaisen laadullisen tutkimuksen kahdeksan kriteeriä (mukaillen Tracy 2010, 840)

<b>Laatukriteeri (tavoite)</b>	<b>Kriteerin täyttymisen ehdot ja metodit tavoitteen saavuttamiseksi</b>
Varteenotettava tutkimusaihe	Tutkimusaihe on relevantti, ajankohtainen, merkittävä ja mielenkiintoinen.
Perusteellisuus	Tutkimuksessa hyödynnetään riittäviä, runsaita, tarkoituksenmukaisia ja monitahoisia teoreettisia rakenteita, dataa ja kenttätöyöskentelyä, otantaa, konteksteja sekä tiedonkeruu- ja analyysimetodeja.
Rehellisyys	Tutkimukselle on luonteenomaista subjektiivisten arvojen, mieltymysten ja taipumusten tunnistaminen sekä tutkimusmetodien läpinäkyvyys.
Uskottavuus	Tutkimuksen tuntomerkkejä ovat tiheä kuvaus, konkreettiset esimerkit, hiljaisen tiedon tulkinta ja havaintojen osoittaminen. Tutkimus on moniääninen ja reflektioiva, ja se hyödyntää triangulaatiota tai kristallisoitua.
Merkitys ja tärkeys	Tutkimus vaikuttaa eri yleisöihin herättämällä mielikuvia ja tekemällä luonnollisia yleistyksiä. Yleisö voi omaksua tutkimuksen löydökset.
Merkittävä kontribuutio	Tutkimus tuottaa merkittävää kontribuutiota teoreettisessa, käytännöllisessä, moraalisisessa, metodologisessa ja heuristisessa mielessä.
Eettisyys	Tutkimuksen menettelytavat ovat eettisiä. Tilanne- ja kulttuurikohtaiset eettiset tekijät on huomioitu.
Johdonmukaisuus	Tutkimus saavuttaa sille asetetut tavoitteet, hyödyntää tavoitteisiinsa sopivia metodeja ja yhdistää mielekkäällä tavalla kirjallisuuden, tutkimuskysymykset, löydökset ja tulkinnat toisiinsa.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen perustana on Freemanin (1984) sidosryhmäteoreettinen ajattelu, joskin varsinaisen tutkimusilmiön eli

sidosryhmäsuhteiden jännitteiden kytkös varsinaiseen sidosryhmäteoriaan sisältää rajoitteita. Tutkimuksen tarkoituksena oli nimenomaan hahmottaa sidosryhmäsuhteiden jännitteiden osatekijöitä, ja näiden osatekijöiden huolellisempi asettaminen sidosryhmäteoreettiseen keskusteluun olisi mahdollista. Tutkija päätyi määrittelemään jännitteiden osatekijät teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston pohjalta, joiden rajallisuuden huomioon ottaen onkin aiheellista kysyä, millaisia jännitteiden osatekijöitä olisi havaittu erilaisella viitekehyksellä ja aineistolla. Tätä tutkimusta voidaankin pitää eräänä näkemyksenä siitä, mitä jännitteiden osatekijät voivat olla ja millaisia keinoja niiden hallintaan on olemassa.

Tutkija on tutkimustyössään huomionut tapausyrityksen roolin tutkimuksen toimeksiantajana. Toimeksiantoja tarjoavilla yrityksillä on ymmärrettävästi omat intressinsä tutkimuksen toteuttamisen ja fokuksen suhteen, mutta tässä tutkimuksessa tutkija on pyrkinyt ohjaamaan tutkimuksen toteutusta lähtökohtaisesti oman tavoiteasetannan kautta. Tutkijan motiivit, tausta ja ennakko-oletukset suhteessa tutkimusilmiöön on tärkeää tuoda ilmi (Malterud 2001, 485). On kuitenkin hankalaa kuvailla, millä lailla tutkijan omat intressit ja taipumukset ovat ohjanneet esimerkiksi media-aineiston tulkintaa, sillä usein mieltymykset voivat olla tiedostamattomia. Aineiston käsittelyssä ja johtopäätöksissä on pyritty neutraaliuteen, ja tutkimuksessa on tietoisesti pyritty välttämään jonkin tietyn ennakkoasetelman vahvistamista tai murtamista. Tutkijalla ei ole varhaisempaa tutkimusilmiöön, kontekstiin tai tapausyritykseen liittyvää taustaa, ja tämän tutkija kokee tutkimuksen neutraaliuden kannalta yksinomaan positiivisena asiana.

Tutkimuksen empiirisen osion aineiston kuvauksessa on pyritty luomaan mahdollisimman tiheä kuvaus tutkimusilmiöstä hyödyntämällä kattavaa lähdeaineistoa ja monipuolisia metodeja. Tutkimusaineisto painottuu tässä tutkimuksessa vahvasti asukassidosryhmään, ja useat tutkimuksen havainnoista pohjautuvatkin yrityksen ja asukkaiden välisen suhteen tarkasteluun. Tavalliset kansalaiset ovat tapausyrityksen täysin legitiimi sidosryhmä, mutta analyysia olisi mahdollista syventää lisäämällä muiden sidosryhmien roolia. Tämä edellyttää tutkimusaineiston keruun muutosta: tutkimuksessa käytetty media-aineisto tarjosi parhaat mahdollisuudet sidosryhmäsuhteen tarkasteluun juuri asukkaiden kannalta, kun taas useat muut sidosryhmät jäivät etenkin media-aineistossa maininnan tasolle.

Triangulaatiolla viitataan useiden lähteiden ja näkökulmien hyödyntämiseen tutkimusprosessissa (Lincoln & Guba 1985, 307). Aineiston luotettavuuden kannalta metodologinen triangulaatio on tärkeää (Yin 2009, 114–118), ja tässä tutkimuksessa triangulaatio toi aineistoon ja sen analyysiin syvyyttä. Empiirisen aineiston raportoinnissa on esitelty tutkimusaineistoa paitsi graafisin ja numeerisin esityksin, myös esittämällä lainauksia sekä tutkimushaastattelusta että media-aineistosta, jotta aineiston olemassaolo olisi todistettu (Eriksson & Kovalainen 2008, 294).

Pääasiallisena lähteessä eli media-aineistossa on kuitenkin huomioitava sen omat rajoitteet. Media-aineisto koostettiin vain yhdestä sanomalehdestä, mikä asettaa aineiston uskottavuudelle omat haasteensa. Lapin Kansan käyttäminen media-aineiston lähteenä on sikäli perustelua, että se tarjosi tapausyrityksestä suhteellisesti eniten aineistoa, mutta aineiston tueksi olisi voitu valita myös muita sanomalehtiä, jotta itse media-aineisto olisi ollut mahdollisimman moniääninen ja monipuolinen. Sanomalehtien taustalla voidaan käsittää olevan erilaisia vaikuttimia muun muassa poliittisessa mielessä, jolloin useiden eri sanomalehtikonsernien julkaisuja rinnakkain tutkimalla voitaisiin minimoida tietyllä tavalla värittyneen lähdeaineiston päätyminen tutkimuksen ainoaksi media-aineistoksi.

Tämän tutkimuksen merkityksen subjektiivinen arviointi on haastavaa. Jännitteiden osatekijöiden ja niiden hallintakeinojen tunnistaminen on sinänsä pätevä löydös, mutta voidaan kysyä, kuinka yllättäviä tai merkittäviä nämä löydökset ovat. Tieteellisen tutkimuksen tarkoituksena ei suinkaan ole toistaa itsestäänselvyyksiä tai kehittää yrityselämän arkitiedon ympärille keinotekoisia teoreettisia löydöksiä. Tutkimuksen riskinä oli juuri itsestään selvien seikkojen havaitseminen etenkin sidosryhmäsuhteiden jännitteiden hallintakeinojen suhteen. Esimerkiksi viestinnän rooli epäluuloja ehkäisevänä keinona on varsin yleisesti tunnettu, mutta tutkimuksessa päästiin kuitenkin viestinnän roolin analyysissä syvemmälle muun muassa havaitsemalla kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin merkitys.

Tutkimus etenee johdonmukaisesti, ja sen kulku on esitetty tutkielman johdantoluvussa kokonaisuuden hahmottamisen helpottamiseksi. Tutkimuskysymyksiin on vastattu asianmukaisesti perustellen, ja ne ovat ohjanneet sekä tutkimuksen teoreettista viitekehystä että empiiristä osiota. Metodologiset valinnat ovat perusteltuja, joskin tutkimukselle olisi luultavasti ollut eduksi vieläkin kattavampi aineisto etenkin toisen

tutkimuskysymyksen kannalta. Media-aineisto tarjosi runsaasti näkökulmia ja tarkastelumahdollisuuksia, mutta sen heikkoutena oli samanaikaisesti sen monipuolisuus ja osittainen hajanaisuus. Useat lehtiartikkelit olivat joko hyvin samankaltaisia toistensa kanssa, tai niistä ei voitu tehdä tutkimustehtävä huomioon ottaen relevantteja päätelmiä. Tätä puutetta voitaisiin paikata esimerkiksi tarkentavilla teema- tai fokusryhmähaastatteluilla.

## 5.4 Tutkimuksen kontribuutio

Tieteellisen tutkimuksen odotetaan tuovan oman lisäyksensä vallitsevaan tieteelliseen keskusteluun. Tutkimuksen tuottama uusi tieto eli kontribuutio käsitetään tyypillisesti teoreettiseksi, metodologiseksi tai kontekstilliseksi (Ladik & Stewart 2008, 162). Tutkijan on Ladikin ja Stewartin (2008, 162) mukaan tärkeää tuottaa merkityksellistä kontribuutiota ainakin yhteen edellä mainituista kategorioista. Tutkimuksen kontribuution arviointi on sen subjektiivisen luonteen vuoksi haastavaa, joten tutkijan näkemysten tueksi on esitetty asianmukaiset perusteet.

Tämän tutkimuksen merkittävin kontribuutio on sen metodologinen monimuotoisuus. Metodologinen kontribuutio viittaa uuden tutkimusmetodin luomiseen, olemassa olevan metodin jalostamiseen tai tutkimuksen kontekstissa aiemmin hyödyntämättömän metodin käyttämiseen ilmiön tutkimuksessa (Ladik & Stewart 2008, 162). Metodologinen kontribuutio toteutuu tässä tutkimuksessa ensinnäkin valmiin media-aineiston sisällönanalyysin valinnalla tutkimusmetodiksi. Sidosryhmäsuhteiden jännitteiden tutkimuksessa on aiemmin hyödynnetty media-aineistoa muun muassa Heniszin ym. (2014) tutkimuksessa, joskin heidän tutkimuksessaan media-aineistoa hyödynnettiin kvantitatiivisin menetelmin. Tässä tutkimuksessa media-aineiston sisällönanalyysi toteutettiin pääosin laadullisesti, ja aineiston huomattiin olevan hyödynnettävissä myös tämän tutkimuksen kontekstissa. Tämä tutkimus osoittaa, että media-aineiston sisällönanalyysi soveltuu sidosryhmäsuhteiden tutkimukseen, kuten Hillebrand ym. (2015, 423) ehdottivat. Media-aineiston pohjalta voidaan myös havaita sidosryhmäsuhteista sellaisia piirteitä, jotka eivät välttämättä esimerkiksi puhtaassa haastattelututkimuksessa olisi tulleet ilmi. Esimerkiksi tutkimusaineistosta esille noussut

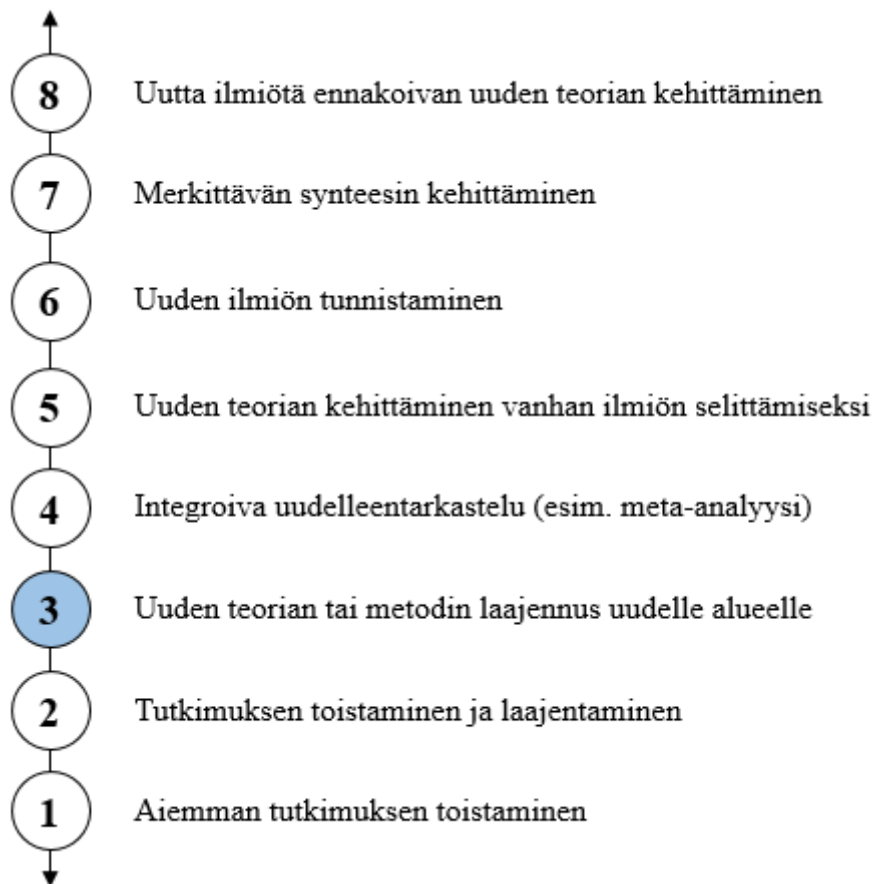
jännitteiden aikaulottuvuus kävi media-aineistosta selvästi ilmi, kun taas haastattelurungosta riippuen kyseinen havainto olisi voinut jäädä vähemmälle huomiolle.

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin monipuolisesti valmiiden lehtikirjoitusten sisällönanalyysia, soveltavaa havainnointia sekä puolistrukturoitua haastattelua. Tutkimusmetodeja käytettiin rinnakkain ja niiden pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä vertailtiin systemaattisesti. Tutkimusilmiön kontekstissa monimetodinen lähestymistapa on uusi keino toteuttaa tutkimusta, ja tässä tutkimuksessa usean eri metodin yhdistäminen tuotti kattavan aineiston ilmiön tutkimiseksi.

Kontekstillinen kontribuutio viittaa tutkimuksen tuottamaan uuteen tietoon, joka liittyy johonkin tiettyyn kontekstiin kuten esimerkiksi toimialaan tai maantieteelliseen alueeseen. Tutkimus voi tuottaa kontekstillista kontribuutiota, mikäli tutkimusilmiö asetetaan uuteen kontekstiin (Ladik & Stewart 2008, 163). Tämän tutkimuksen kontekstissa yrityksen ja sen sidosryhmien välisten suhteiden jännitteitä tutkittiin luonnonvaroja hyödyntävän energiateollisuuden kontekstissa. Luonnonvarateollisuuden ja tarkemmin vesivoimateollisuuden konteksti sidosryhmäsuhteiden tutkimuksessa ei sinänsä ole ainutlaatuinen. Tutkimuksella voidaan kuitenkin katsoa olevan kontekstillista kontribuutiota, sillä aikaisemmassa tutkimuksessa ei ole keskitytty nimenomaan niihin seikkoihin, mitkä tosiasiasa synnyttävät jännittyneisyyttä yrityksen ja sen sidosryhmien välille.

Teoreettinen kontribuutio vahvistaa olemassa olevaa teoriaa ja tuo uusia näkemyksiä vallitsevaan tieteelliseen keskusteluun. Tässä tutkimuksessa teoreettinen kontribuutio syntyy sidosryhmäsuhteiden jännitteen käsitteen määrittelystä ja jännitteiden syiden kartoittamisesta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ne syyt, jotka vaikuttavat sidosryhmäsuhteiden jännitteiden muodostumiseen. Aiemman kirjallisuuden pohjalta luotiin kokoava malli jännitteiden osatekijöistä, ja tämä malli vahvistettiin ja osin täydennettiin empiirisellä tutkimuksella. Jännitteen käsite on esiintynyt aiemmassa kirjallisuudessa vaihtelevissa aihepiireissä ja merkityksissä, mutta aiemmassa sidosryhmäteoreettisessa tutkimuksessa ei ole keskitytty nimenomaan jännitteiden syiden erittelyyn, vaan pikemminkin niiden olemassaolo on usein tyydytty toteamaan.

Tutkimuksen kontribuutiota voidaan havainnollistaa asettamalla se Ladikin ja Stewartin (2008, 163) esittelemään kontribuutiojatkumoon. Mukaelma tästä kontribuutiojatkumosta on esitetty kuviossa 10. Tutkimus voi olla tämän mallin mukaan yksinkertaisimmillaan toisinto aiemmasta tutkimuksesta ja merkittävimmillään uutta ilmiötä ennakoiva täysin uusi teoria. Tämän tutkimuksen vahvuus piilee sen monimetodisuudessa ja tutkimusilmiön tarkastelussa aiemmasta poikkeavasta näkökulmasta, jolloin tutkimus on luontevinta asettaa kontribuutiojatkumolla kolmanteen luokkaan. Tutkimuksessa on myös piirteitä aiemman tutkimuksen toisintamisesta ja laajentamisesta, sillä muun muassa tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä merkittävän painoarvon saaneen Strongin ym. (2001) artikkelin havaintoja on tutkimuksessa sekä vahvistettu että laajennettu.



Kuvio 10. Tutkimuksen asettuminen kontribuutiojatkumoon (mukaillen Ladik & Stewart 2008, 163)

Tutkimuksen kontribuutiota voidaan perustella sillä, että tutkimus täyttää aiemmassa kirjallisuudessa olevan tyhjiön. Tämä ei kuitenkaan ole välttämättä pätevä argumentti

tutkimuksen kontribuution puolesta, sillä tutkimuskohde on voinut jäädä tutkimatta esimerkiksi siksi, että aihe on tieteellisen keskustelun kannalta irrelevantti tai itsestään selvä (Ladik & Stewart 2008, 162). Tässä tutkimuksessa pyrittiin kirjallisuudessa olevan tyhjiön sijaan löytämään syitä ja ratkaisuja aiemmassa kirjallisuudessa tunnustetuille sidosryhmäsuhteiden jännitteille. Jännitteiden syiden tunnistaminen on relevanttia, sillä se syventää ymmärrystä sidosryhmäsuhteiden luonteesta ja voi mahdollistaa uusien ratkaisumallien hahmottamisen jännitteiden ehkäisemiseksi.

## 5.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Sidosryhmäsuhteiden tutkimus on jatkuvassa muutoksessa, ja uusia tutkimusasetelmia on tarjolla runsain määrin. Tässä tutkimuksessa esitelty sidosryhmäsuhteiden jännitteiden teoreettinen viitekehys on eräs näkökulma ilmiöön. Kirjallisuuden laaja-alaisuuden vuoksi ilmiöstä olisi mahdollista tehdä täysin teoreettinen kirjallisuuskatsaus, jossa koostettaisiin tätä tutkimusta huomattavasti laajemmin tieteellisessä keskustelussa vallitsevat näkemykset jännitteiden osatekijöistä. Tämän tutkimuksen rajoitteeksi huomioitu teoreettisen viitekehyksen rajallisuus olisi siten mahdollista paikata täysimittaisella teoreettisella kartoituksella. Teoreettisen viitekehyksen laajentaminen mahdollistaisi empiirisen tutkimuksen fokuksen tarkentumisen, minkä lisäksi kokonaisvaltaisen konseptuaalisen viitekehyksen laatiminen ilmiön ympärille edesauttaa varsinaisen uuden teorian muodostumista (Belk 2006, 25) ja asettumista osaksi laajempaa sidosryhmäteoreettista keskustelua.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten asettelussa oli huomioitu sekä yrityksen että sen sidosryhmän näkökulma. Yritysnäkökulma painottui toisessa tutkimuskysymyksessä, jonka tarkoituksena havaita eri hallintakeinoja sidosryhmäsuhteiden jännitteisiin. Tämän näkökulman nostaminen tutkimuksen keskiöön olisi mahdollista, ja tästä näkökulmasta olisi kiinnostavaa tutkia, kuinka sidosryhmien keskinäisiä jännitteitä voidaan hallita ja kuinka ne vaikuttavat yrityksen toimintaan. Tutkimusaineistosta löytyi viitteitä sidosryhmien keskinäisistä jännitteistä, jotka tutkimuksen laajuuden puitteissa jäivät melko vähäiselle huomiolle. Hillebrandin ym. (2014) korostamaa sidosryhmien verkottuneisuutta ja sidosryhmäverkostoissa esiintyvää jännitettä olisi mahdollista tutkia intensiivisenä case-tutkimuksena.

Tutkimuksessa tunnistettiin ja luettelointiin joukko eri sidosryhmiä, joiden kanssa tapausyritys oli tekemisissä. Sidosryhmäksi voitaisiin käsittää kuitenkin myös lehdistö tai media, mikä toisi tutkimukseen uudenlaisen näkökulman. Yrityksen ja median välisen vuorovaikutussuhteen tarkastelu edellyttäisi diskurssianalyttistä lähestymistapaa, mikäli tutkimus toteutettaisiin tämän tutkimuksen kaltaista media-aineistoa analysoimalla. Sekä työpajassa että tutkimushaastattelussa nousi esille median rooli mielipidevaikuttajana, ja olisikin mielenkiintoista selvittää, millä lailla media tarkoituksellisesti tai tahattomasti vaikuttaa esimerkiksi yrityksen sidosryhmäsuhteisiin.

Tapausyritys case-tutkimuksen kohteena tarjoaisi runsaasti mahdollisuuksia sidosryhmäsuhteiden jännitteiden aika- ja arvoulottuvuuksien lisätutkimukselle. Kemijoki Oy tarjoaisi pitkän historiansa ansiosta runsaasti tutkittavaa kummastakin ulottuvuudesta. Aika- ja arvoulottuvuudet tunnistettiin tässä tutkimuksessa keskeisiksi jännitteiden taustavaikuttimiksi, ja niiden tutkiminen tarkemmin syventäisi ymmärrystä jännitteiden syntyisestä. Kumpikin ulottuvuus havaittiin käytännössä vasta empiirisestä aineistosta, jolloin keskeisen kirjallisuuden kartoitus näiden teemojen osalta jäi tutkimuksesta puuttumaan. Tutkijan mielestä näiden ulottuvuuksien tarkastelu ansaitsee tarkempaa huomiota, sillä ne nousivat tutkimusaineistosta voimakkaasti esille, minkä lisäksi näiden ulottuvuuksien tutkimiseksi on olemassa runsaasti mahdollisia tutkimusasetelmia ja -metodeja. Esimerkiksi arvodialogin tarkempi tutkimus olisi mahdollista toteuttaa monimetodisesti yhdistämällä valikoituja teema- tai fokusryhmähaastatteluja netnografiseen aineistoon.



## LÄHTEET

- Abma, T. A. (2000). Stakeholder conflict: a case study. *Evaluation and Program Planning*, 23, 199–210.
- Arnold, S. J. & Fischer, E. (1994). Hermeneutics and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 55–70.
- Belk, R. W. (2006). *Handbook of qualitative research methods in marketing*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488–506.
- Bhattacharya, C. B. & Korschun, D. (2008). Stakeholder marketing: Beyond the four Ps and the customer. *Journal of Public Policy and Marketing*, 27(1), 113–116.
- Bochner, A. (2000). Criteria against ourselves. *Qualitative Inquiry*, 6, 266–272.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter. *Public Management Review*, 6(1), 21–53.
- Buchholz, R. & Rosenthal, S. (2005). Toward a contemporary conceptual framework for stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 58(1), 137–48.
- Caldwell, C. & Clapham, S. E. (2003). Organizational trustworthiness: An international perspective. *Journal of Business Ethics*, 47(4), 349–364.
- Carney, M., Gedaljovic, E. & Sur, S. (2010). Corporate governance and stakeholder conflict. *Journal of Management & Governance*, 15, 486–507.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Colvin, R. M., Witt, G. B. & Lacey, J. (2013). Strange bedfellows or an aligning of values? Exploration of stakeholder values in an alliance of concerned citizens against coal seam gas mining. *Land Use Policy*, 42, 392–399.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research, techniques and procedures for developing grounded theory*. 3. painos, Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75, 183–195.

- Dhanaraj, C. & Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31, 659–669.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Dubois, A. & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560.
- Dyer, W. Jr. & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3), 613–619.
- Eden, C. & Ackermann, F. (1998). *Making strategy: The journey of strategic management*. Lontoo: SAGE Publications.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: SAGE Publications.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Etgar, M. (1979). Sources and types of intra-channel conflict. *Journal of Retailing*, 55(1), 77–78.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. & de Colle, S. (2010) *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Frow, P. & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 223–240.
- Greenwood, M. & Van Buren III, H. J. (2010). Trust and stakeholder theory: Trustworthiness in the organisation-stakeholder relationship. *Journal of Business Ethics*, 95, 425–438.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.), *The Sage handbook of qualitative research*, 3. painos, 191–216. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Hamawand, I., Yusaf, T. & Hamawand, S.G. (2013). Coal seam gas and associated water: A review paper. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 22, 550–560.

- Harrison, J. S. & St. John, C. H. (1998). *Strategic management of organizations and stakeholders: Concepts and cases*. 2. painos, Cincinnati: South-Western Publishing.
- Harrison, J.S. & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97–124.
- Henisz, W. J., Dorobantu, S. & Nartey, L. J. (2014). Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement. *Strategic Management Journal*, 35, 1727–1748.
- Hillebrand, B., Driessen, P. H. & Koll, O. (2015). Stakeholder marketing: Theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 411–428.
- Hillman, A. J. & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22, 125–139.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hult, G. T. M., Mena, J. A., Ferrell, O. C. & Ferrell, L. (2011). Stakeholder marketing: A definition and conceptual framework. *AMS Review*, 1, 44–65.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2008) *Exploring corporate strategy*. 8. painos, Harlow: Pearson Education.
- Jones, T. & Wicks, A. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206–21.
- Kaler, J. (2006). Evaluating stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 69, 249–268.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Laczniak, G. R. & Murphy, P. E. (2012). Stakeholder theory and marketing: Moving from a firm-centric to a societal perspective. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(2), 284–292.
- Ladik, D. & Stewart, D. (2008). The contribution continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 157–165.
- Laverty, S. M. (2003). Hermeneutic phenomenology and phenomenology: A comparison of historical and methodological considerations. *International Journal of Qualitative Methods*, 2(3), 21–35.
- Le Cardinal, G., Guyonnet, J.-F., Pouzoullic, B. & Rigby, J. (2001). Intervention methodology for complex problems: The FAcT-mirror method. *European Journal of Operational Research*, 132(3), 694–702.

- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Lontoo: SAGE Publications.
- Lloyd, D.J., Luke, H. & Boyd, W.E. (2013). Community perspectives of natural resource extraction: Coal-seam gas mining and social identity in Eastern Australia. *Coolabah*, 10, 144–164.
- Luo, X. & Bhattacharya, C.B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1–18.
- Mainardes, E. W., Alves, H. & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: Issues to resolve. *Management Decision*, 49(2), 226–252.
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: Standards, challenges, and guidelines. *The Lancet*, 358, 483–488.
- McQuarter, R. E., Peters, A. J.K., Dale, B. G., Spring, M., Rogerson, J. H. & Rooney, E. M. (1998). The management and organizational context of new product development: Diagnosis and self-assessment. *International Journal of Production Economics*, 55(2), 121–131.
- Miles, S. (2012). Stakeholder: Essentially contested or just confused? *Journal of Business Ethics*, 108(3), 285–298.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Moorman, C., Deshpandé, R. & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81–101.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Neville, B. & Menguc, B. (2006). Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66, 377–391.
- Nutt, P. & Backoff, R. (1992) *Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145–179.
- Pajunen, K. (2010). A “black box” of stakeholder thinking. *Journal of Business Ethics*, 96, 27–32.
- Phillips, R. (1997). Stakeholder theory and a principle of fairness. *Business Ethics Quarterly*, 7(1), 51–66.
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137–145.

- Polonsky, M. J., Suchard, H. T. & Scott, D. R. (1999). The incorporation of an interactive external environment: An extended model of marketing relationships. *Journal of Strategic Marketing*, 7(1), 41–55.
- Rescher, N. (1993). *Pluralism: Against the demand for consensus*. Oxford: Clarendon Press.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5. painos, Harlow: Pearson.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354.
- Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research: A practical handbook*. Lontoo: SAGE Publications.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36, 381–403.
- Strong, K. C., Ringer, R. C. & Taylor, S. A. (2001). THE\* rules of stakeholder satisfaction (\*Timeliness, honesty, empathy). *Journal of Business Ethics*, 32, 219–230.
- Taylor, S. A. (1993). The roles of service quality, consumer satisfaction, and value in Quinn's (1992) paradigm of services. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 2(1), 14–26.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uudistettu painos, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Verbeke, A. & Tung, V. (2013). The future of stakeholder management theory: A temporal perspective. *Journal of Business Ethics*, 112, 529–543.
- Väntänen, A. & Marttunen, M. (2005). Public involvement in multi-objective water level regulation development projects – evaluating the applicability of public involvement methods. *Environmental Impact Assessment Review*, 25(3), 281–304.
- Wartick, S. (1994). Essee. *Business & Society*, 33(1), 110–117.
- Westenholz, A. (1993). Paradoxical thinking and change in the frames of reference. *Organization Studies*, 14, 37–58.

Yin, R. K. 2009. *Case study research: Design and methods*. Neljäs painos, Thousand Oaks: SAGE Publications.

## **Verkkolähteet:**

Australian Government, Department of Health (2016). National assessment of chemicals associated with coal seam gas extraction in Australia: Frequently asked questions (FAQs). <https://www.nicnas.gov.au/communications/issues/fracking-hydraulic-fracturing-coal-seam-gas-extraction/faqs> 28.5.2016

Kemijoki Oy (2011). Kemijoen monitoimiallas: Allasvaihtoehdot tulvantorjuntaan. [http://www.lappi.fi/lapinliitto/c/document\\_library/get\\_file?folderId=18283&name=DLFE-6934.pdf](http://www.lappi.fi/lapinliitto/c/document_library/get_file?folderId=18283&name=DLFE-6934.pdf) 5.2.2016.

Lapin ELY-keskus (2014). Lapin alueen tulvariskien hallintasuunnitelmien valmistelu etenee. [https://www.ely-keskus.fi/web/ely/-/lapin-alueen-tulvariskien-hallintasuunnitelmien-valmistelu-etenee-lapin-ely-keskus-#.VxS\\_0HoTjoc](https://www.ely-keskus.fi/web/ely/-/lapin-alueen-tulvariskien-hallintasuunnitelmien-valmistelu-etenee-lapin-ely-keskus-#.VxS_0HoTjoc) 18.4.2016

Mercer, P. (2016). Australia's drive for coal seam gas raises protests. *BBC News, New South Wales*, 26.1. <http://www.bbc.com/news/business-35427461> 28.5.2016

Ympäristöhallinto (2004). Kemihaaran suot. [http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Luonto/Suojelualueet/Natura\\_2000\\_alueet/Kemihaaran\\_suot\(6131\)](http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Luonto/Suojelualueet/Natura_2000_alueet/Kemihaaran_suot(6131)) 4.4.2016

## **LIITTEET**

### **LIITE 1: Puolistrukturoidun haastattelun kysymysrunko**

1. Miten arvioisit Kemijoki Oy:n ja sen sidosryhmien välisiä suhteita, kun kyseessä ovat
  - a. Lapin asukkaat?
  - b. Lapin kunnat ja kaupungit?
  - c. Lapin Liitto ja Lapin ELY-keskus?
2. Millä lailla sidosryhmät huomioidaan suurissa rakennushankkeissa?
3. Miksi Vuotos esiintyy keskustelussa edelleen usein?
4. Miksi Kemijoen organisaatiomuutos tilaaja- ja asiantuntijaorganisaatioksi herätti paljon eripuraa?
5. Mistä kumpuaa monien asukkaiden epäluulo liittyen tulvasuojeluun?